

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE VYSOKÉHO ŠKOLSTVÍ V ČR DO ROKU 2030 Z POHLEDU VYSOKÝCH ŠKOL

DOPORUČENÍ PRO MŠMT VYPLÝVAJÍCÍ
ZE STRATEGICKÝCH PLÁNŮ ROZVOJE
VYSOKÝCH ŠKOL ZAPOJENÝCH
DO PROJEKTU KREDO

PAVEL POPELA, JAKUB FISCHER
A KOLEKTIV IPN KREDO

Tento dokument je jedním z hlavních výstupů **Individuálního projektu národního (IPN) KREDO**, který byl realizován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a financován z Evropského sociálního fondu (ESF) a státního rozpočtu České republiky (ČR).

OBSAH

Manažerské shrnutí	4
1 Úvod	6
1.1 Forma zpracování textu	7
1.2 Reprezentativnost podkladu	7
1.3 Projednání SPR na VŠ	7
1.4 Problémy VŠ při zpracování SPR	9
1.5 Zpracování a vyjádření recenzentů	10
1.6 Doplnující postřehy ke zpracování	16
2 Výstupy předcházejících etap zpracování strategických dokumentů na VŠ	19
2.1 Role hodnocení VŠ	19
2.2 Role rizik	29
2.3 Role horizontu SPR 2020 a 2030	33
2.4 Scénáře	33
2.5 Doporučení vyplývající ze zpracování bilance zdrojů VŠ	34
3 Vybrané náměty ze strategických plánů vysokých škol	36
3.1 Mise a vize	36
3.2 Formy zpracování SPR VŠ	39
3.3 Propojenost předchozích etap KREDO a oblasti SPR	40
3.4 Důležitost typických strategických cílů	40
3.5 Podrobnější citace SPR pro agregaci členěné podle priorit	41
4 Role dlouhodobého záměru při přípravě SPR pro VŠ v ČR	66
4.1 Zahrnutí námětů do úvodu DZ MŠMT pro 2016–2020	66
4.2 Zahrnutí námětů pro vzdělávací činnost	68
4.3 Zahrnutí námětů pro tvůrčí činnosti	68
4.4 Zahrnutí námětů pro přímé společenské a odborné působení	69
4.5 Východiska DZ a jejich využitelnost při přípravě SPR VŠ ČR	70
4.6 Zahrnutí námětů – mise ministerstva	72
4.7 Zahrnutí námětů pro klíčové strategické cíle MŠMT	72
4.8 Prioritní cíle DZ MŠMT na období 2016–2020 s postřehy dle SPR	74
4.9 Ukázkové kroky pro vypracování a realizaci plánu	75
5 Závěry	77
Dodatky	79
Dodatek 1	79
Dodatek 2	80
Dodatek 3	82
Dodatek 4	87

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Předkládaný text je primárně určen pro Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT), jemuž nabízí inspirující doporučení a náměty pro případnou přípravu strategického plánu rozvoje vysokého školství v ČR do roku 2030 z pohledu vysokých škol tak, jak vyplývají z podkladů zpracovaných jednotlivými vysokými školami v rámci aktivit projektu KREDO. Tyto aktivity se rozvíjely na zapojených školách postupně, od SWOT analýzy přes formulaci strategických priorit, zhodnocení současného stavu v prioritních oblastech, bilanci zdrojů a analýzu rizik až po zpracování komplexních strategických plánů rozvoje. **Předkládaný text je přitom jedinečně robustním „pohledem zdola“**, neboť na zmíněných aktivitách se na vysokých školách podílelo nejen celkově 1083 jejich akademických pracovníků, dalších zaměstnanců a studentů zapojených do řešení projektu KREDO, ale i členové různých (nejen samosprávných) řídicích či poradních orgánů vysokých škol.

Text naopak nemá aspiraci být výchozím návrhem samotného strategického plánu rozvoje vysokého školství v ČR do roku 2030, neboť takový plán nutně bude muset zohlednit nejen doporučení a náměty vysokých škol, ale též doporučení a náměty „stakeholderů“ mimo vysoké školy a zejména vlastní rozvojové priority MŠMT.

Sekundárně je předkládaný text určen akademické obci ČR a jednotlivým vysokým školám. **Je shrnujícím zpracováním strategických plánů rozvoje zapojených škol** a částečně i dalších aktivit v rámci projektu KREDO, a může tak vysokým školám poskytnout cennou zpětnou vazbu.

V první kapitole jsou objasněna základní metodologická východiska tvorby předkládaného textu a shrnuty obecné poznatky týkající se metod a formy zpracování, časového horizontu a způsobu projednávání strategických plánů vysokých škol. Druhá kapitola shrnuje zásadní závěry vyhodnocení těch etap projektu KREDO, které na vysokých školách předcházely tvorbě jejich strategických plánů rozvoje. Třetí kapitola je podrobným analytickým vyhodnocením obsahu strategických plánů rozvoje vysokých škol včetně dílčích závěrů a kurzívou uvedených komentářů. Tato kapitola je pojata technicky a detailně, čtenáři zajímavější se primárně o výsledná strategická doporučení ji mohou pouze prolistovat a následně se k ní případně vrátit. **Ve stěžejní čtvrté kapitole autoři nabízejí MŠMT vzít jako východisko** pro tvorbu strategického plánu rozvoje do roku 2030 **Dlouhodobý záměr MŠMT** pro oblast vysokých škol **na roky 2016–2020**, jehož jednotlivé části jsou konfrontovány se závěry vyplývajícími z analýzy strategických plánů vysokých škol. Stručná **pátá kapitola shrnuje klíčové závěry a formuluje doporučení pro přípravu strategického plánu vysokého školství** ze strany MŠMT **po procesní i obsahové stránce**.

Zpracování námětů recenzentů

Úvodem autoři děkují externím recenzentům (zástupcům Akademie věd ČR, Ministerstva financí ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Ministerstva zdravotnictví ČR a Vysokoškolského odborového svazu) za velmi inspirativní komentáře a doporučení k tomuto dokumentu. Děkujeme jim za většinové docenění jeho *možného přínosu pro tvorbu SPR MŠMT* a za zdůraznění jeho *významu jako „pohledu z druhé strany“ nebo „zdola“*, tj. z VŠ. I pro nás je cenný postřeh jednoho z recenzentů, že dokument *spoluvytváří předpoklad demokratické přípravy SPR MŠMT*.

Z obsáhlých stanovisek je zřejmé, že autoři recenzí textu věnovali mnoho času a soustředěnou pozornost, a i *proto se snažíme jejich podnětné náměty zpracovat v textu, a zejména se k nim vyjádřit v těchto úvodních odstavcích*.

Recenzenti se s autory shodli na významném vlivu neurčitého prostředí na plánování VŠ. Považujeme proto pro nás autory za velmi důležité, že náš původní a ne zcela tradiční návrh, *použít scénářový přístup* pro tvorbu SPR MŠMT jako nástroj zvládnutí výzev neurčitého vnějšího prostředí vysokého školství, někteří recenzenti explicitně ocenili jako podstatný. Doufáme proto, že toto doporučení bude dále využito, podobně jako doporučená vazba SPR MŠMT na již existující DZ MŠMT 2016–2020 nebo jedním recenzentem vyzdvihlý postřeh dokumentu k omezeným možnostem rozvoje nákladných oborů VaV při stávajícím financování.

Někteří recenzenti obeznámení s VŠ prostředím konstatovali, že dokument přes svoji obsáhlost *neobsahuje další překvapivé momenty*, protože logicky shrnuje často dlouhodobě sdělované náměty vysokých škol. Tuto jistou „nepřekvapivost“ dokumentu jeho autoři považují za důležitou, protože *jejich cílem nebylo originálně modifikovat sdělení z VŠ* ani „projevit výraznou vlastní ambici upoutat vyzněním“, ale zprostředkovat v co nejucelenější podobě názory VŠ. I tak si kriticky uvědomujeme, že některá shrnutí a doporučení musí být ovlivněna subjektivními preferencemi autorů.

Někteří recenzenti v detailech upozornili na pro ně překvapivou důležitost vnímání finančních otázek ve vysokém školství a na nedocenění otázek souvisejících s pedagogikou. Z jednotlivých postřehů recenzentů, co jim v dokumentu obsahově chybí, uvedme např. větší důraz na spolupráci AV a VŠ v oblasti VaVpl center a doktorských studií, který byl u VŠ zmíněn, a rozsáhlejší pojetí třetí role VŠ. Tyto a další cenné postřehy podle recenzentů jsme v dokumentu neuvedli především proto, že nebyly odpovídajícím způsobem reflektovány v původních zdrojových textech VŠ. Naopak z toho plyne, že je vhodné jim dále věnovat pozornost ze strany MŠMT, pokud jsou prioritou státu.

Dokument jsme koncipovali jako *jeden ze zdrojů* námětů pro tvorbu SPR MŠMT, jak rovněž identifikovali recenzenti. Klíčové pro nás bylo poskytnout čtenářům textu nejen *formulované souhrnné závěry* (kapitola 5) a *cílená doporučení* (kapitola 4), ale také přiblížit proces, jak jich bylo dosaženo v jednotlivých krocích a při nebývalé a v zásadě zcela unikátní šíři zdrojů z VŠ. Rovněž jsme nechtěli potlačit a zkreslit zajímavé a rozmanité postřehy jednotlivých VŠ jejich vlastním subjektivním shrnutím. Z pohledu více recenzentů se ovšem ukázalo, že tento přístup znepřehlednil část dokumentu (zejména 3.5), citujme: „Nevnímám výraznou slabinu v metodě tvorby a věcnosti obsahu, z pohledu formy se mi dokument jeví být nevýrazně členěný,“ „Nevýhodou předloženého dokumentu je jeho jistá nepřehlednost daná snahou nepominout žádný z aspektů nasbíraného materiálu v rámci projektu KREDO.“ „Za málo přehledné považuji komentované citace z jednotlivých SPR škol. V těchto pasážích lze najít řadu podnětných návrhů a informací a je škoda, že zvolená metoda prezentace ztěžuje orientaci v textu.“ Proto jsme se rozhodli tučným písmem zvýraznit to, co nás nejvíce zaujalo v části 3.5 a doplnit krátké závěrečné shrnutí, které v této kapitole někteří recenzenti postrádali. Barevné a výčtové pasáže jsme zachovali, protože představují návaznost na související dokumenty projektu KREDO a změna formátu by tyto vazby zamlžila.

Závěrem tohoto doplnění vyjadřujeme naději, že naše úpravy přispěly k prezentaci shrnutých názorů VŠ k přípravě SPR MŠMT.

1 Úvod

Cílem předloženého textu je nabídnout MŠMT inspirující doporučení a náměty pro strategický plán rozvoje vysokého školství v ČR do roku 2030 z pohledu vysokých škol tak, jak vyplývají z podkladů zpracovaných vysokými školami (VŠ) v rámci aktivit projektu KREDO. Text podle názoru jeho autorů může pomoci při případném zpracování Strategického plánu rozvoje (SPR) ze strany MŠMT. Doporučení vycházejí zejména z rozboru podkladů zpracovaných vysokými školami v projektu KREDO, zejména ze SPR (strategických plánů rozvoje) VŠ a jejich zpracování i z předcházejících zpracovaných podkladů jednotlivými vysokými školami (SWOT analýzy, seznamy strategických priorit, bilance zdrojů, přehledy rizik aj.).

Zprostředkovaný pohled z akademických obcí VŠ („Jak to vidí VŠ.“) může být pro MŠMT přínosný, protože nabízí ne tak často v tomto rozsahu dostupný „pohled zdola“, jakkoli se svým způsobem jedná o subjektivní pohled transformující poznatky z úrovně akademické obce vysokých škol, který zákonitě bude odlišný od pohledů dalších účastníků vysokoškolského vzdělávání, kteří na něm v různé míře participují (např. ústavy Akademie věd ČR, studentské organizace, vysokoškolské odbory aj.), případně se podílejí na jeho řízení a financování (ministerstva a vládní orgány, grantové agentury aj.).

Protože lze text jistě považovat za subjektivní pohled ze strany VŠ, pozornost je nejprve v 1. kapitole věnována formě jeho zpracování (viz odstavec 1.1), reprezentativnosti použitých podkladů (viz 1.2) a pečlivosti projednání těchto podkladů v orgánech VŠ (viz 1.3 a Tabulka 1). Kapitola 1 pak doplňuje části věnované problémům, na které narazily VŠ při zpracování plánů (viz 1.4), a dále je diskutována pečlivost a kvalita zpracování SPR VŠ s citacemi názorů nezávislých recenzentů (viz 1.5) doplněných závěry. Rovněž doplňující postřehy ke zpracování (viz 1.6) mohou inspirovat při dalším zpracování SPR.

Kapitola 2 je věnována související problematice výstupů předcházejících etap řešení projektu KREDO a shrnuje předchozí výsledky SWOT analýzy v hlavních oblastech činnosti VŠ (viz 2.1), uvádí hlavní identifikovaná rizika a upozorňuje na rizika nová a zásadní (viz 2.2). S ohledem na zpracování SPR VŠ je diskutována role horizontu plánů do roku 2030 (viz 2.3) a je navržen scénářový přístup pro strategické plánování na úrovni MŠMT (viz 2.4). Ten je již zčásti zohledněn v citovaných hlavních doporučeních k bilanci zdrojů VŠ (viz 2.5).

Kapitola 3 je věnována vybraným námětům ze SPR VŠ. Nejprve uvádí roli historických poznámek k tradicím jednotlivých VŠ. Dále jsou uvedeny postřehy k misím, vizím a profilům VŠ (viz 3.1), doplněny jsou náměty vyplývající se shrnutí zkušeností VŠ ze zpracování SPR (viz 3.2). Zdůrazněna je pak propojenost poznatků získaných během všech souvisejících úkolů KREDO (viz 3.3) a tabulkově je prezentována důležitost typických cílů pro VŠ (viz 3.4), která předchází následující podrobnou prezentaci souhrnu priorit VŠ a souvisejících komentovaných cílů citovaných ze SPR VŠ s náměty pro MŠMT (viz 3.5).

Kapitola 4 rozvíjí myšlenku navázat možný strategický plán rozvoje českého vysokého školství na existující dlouhodobý záměr MŠMT na období 2016–2020, který byl s reprezentacemi vysokých škol a hlavními stakeholdery pečlivě a důsledně projednán a je ve vysokém školství přijímán jako fundovaný základ pro tvorbu navazujících DZ VŠ a jistě může být zvažován jako základ pro rozšiřující SPR. Byla zvolena přímočará cesta komentářových vsuvek k citacím odstavců z DZ MŠMT. Postupně jsou komentáře zahrnuty do úvodní části DZ (viz 4.1), následně do části věnované vzdělávací činnosti (viz 4.2), dále do odstavců věnovaných tvůrčí činnosti (viz 4.3). Třetí roli VŠ je věnována komentovaná část 4.4. Východiska DZ a jejich využitelnost při přípravě SPR pro VŠ v ČR jsou diskutovány v části 4.5. Následuje zahrnutí námětů k misi ministerstva (viz 4.6) a glosy ke klíčovým strategickým cílům ministerstva na období 2016–2020 (viz 4.7) a k seznamu prioritních cílů DZ (viz 4.8). Krátká osnova (viz 4.9) se pak inspirovat návrhy postupů vytvoření a realizace SPR VŠ.

Krátká kapitola 5 uvádí hlavní doporučení, jak je možné dále postupovat, samozřejmě předpokládá i využití detailních postřehů a námětů z předchozích kapitol.

Dodatky pak doplňují předchozí kapitoly (Dodatek 1 zahrnuje stručný výčet použitých zdrojů zejména z projektu KREDO a z MŠMT; Dodatek 2 obsahuje tabulku se seznamem účastníků se VŠ; Dodatek 3 uvádí zajímavé náměty VŠ ke grafickému ztvárnění SPR (diagramy, histogramy, další grafy, mapy); Dodatek 4 uvádí tabulku se seznamem vzestupně číslovaných typických cílů VŠ).

V textu jsou uvedeny anonymizované citace předložených strategických plánů rozvoje jednotlivých vysokých škol. *Kurzívou jsou pak uvedeny jak průběžné postřehy a náměty autorů předloženého textu, tak jejich shrnující doporučení vztahující se k odstavcům a kapitolám. Čtenář tak může lépe sledovat postup zpracování od rozmanitých podkladů z více etap projektu až ke shrnujícím závěrům.*

1.1 Forma zpracování textu

Forma zpracování těchto doporučení vychází z toho, že není vhodné z úrovně projektu předkládat zcela přesné formulace k zahrnutí do strategických materiálů MŠMT a vytvářet dojem vnucování a jednoznačnosti ze strany VŠ. Proto text obsahuje nejen obecná i konkrétní doporučení, ale klade také otázky k další diskuzi. Náměty jsou většinou uvedené včetně jejich zdůvodnění, jejich míra konkrétnosti je volena tak, aby nebyla narušena projektem KREDO garantovaná anonymita informací poskytnutých jednotlivými vysokými školami (viz „Individuální údaje jednotlivých VŠ jsou důvěrné, nebudou nikde zveřejňovány.“).

Přesto jsou z důvodu výstižnosti textu do něj často zahrnuty (anonymizované) citace z vybraných textů VŠ a v některých případech je doporučeno i převzetí či osvojení si výstižné formulace z úrovně VŠ, a to kvůli přesvědčivému obsahu nebo působivé formě zpracování ze strany VŠ.

1.2 Reprezentativnost podkladu

Lze samozřejmě diskutovat, jak dalece je vhodné přikládat význam idejím uvedeným v tomto podkladu. Jak je uvedeno výše, je možné považovat odstavce tohoto textu za poměrně subjektivní náměty k další diskuzi a přemýšlení, na druhé straně je vhodné si uvědomit, že při vzniku textu byla použita celá řada rozmanitých podkladů, které byly shromážděny od zapojených vysokých škol, jež je seriózně připravily a projednaly. Rovněž byly zohledněny existující podklady MŠMT. Na podporu tohoto tvrzení uvádíme v Dodatku 1 seznam použitých pramenů.

Existující šíři použitých podkladů (viz Dodatek 1) lze doplnit poznámkou, že rovněž účast vysokých škol lze považovat za reprezentativní. Seznam 47 VŠ, které nabídly zpracovaný SPR RVŠ, je uveden v Dodatku 2 a většinově odpovídá účasti VŠ na plnění předchozích etap projektu KREDO, jejichž závěry jsme rovněž použili. Za podstatné lze považovat, že při zpracování bylo možné rovněž nově využít také Strategický plán rozvoje Univerzity Karlovy v Praze, která postupovala při zpracování svého SPR podle předem smluvně dojednaného zvláštního harmonogramu prací, respektujícího složitější schvalovací procesy univerzity a další specifika. Z tohoto důvodu nebylo možné některé výstupy průběžně zahrnovat do vyhodnocování s výstupy ostatních zapojených vysokých škol.

Proto lze považovat zde prezentovaná doporučení za reprezentativnější než např. dřívější informace získané v rámci projektu KREDO ze zpracování bilanci zdrojů jednotlivých VŠ, kterou mimo jiné právě Univerzita Karlova v Praze v rámci řešení projektu KREDO nepředkládala.

1.3 Projednání SPR na VŠ

Je dále vhodné zdůraznit, že podklad účastnicích se VŠ v řadě případů nesestavoval úzký tým vedení VŠ, ale byl na mnoha VŠ projednáván v orgánech školy a byla s ním seznamována akademická obec školy. Názornou představu si lze udělat na základě následující barevné tabulky, která respektuje princip anonymizace podkladů jednotlivých VŠ, ale přitom přibližuje způsoby projednání na jednotlivých VŠ a jejich četnosti. Všimněme si souhrnně četností odpovědí na jednotlivé otázky:

1. Předložili jste zpracovaný SPR Vaší VŠ akademickým orgánům školy? ano 40x, ne 7x
2. Měly akademické orgány k návrhu SPR připomínky? Z 40 ano 23x a ne 17x
3. Zpracovali jste připomínky akademických orgánů? Z 23 ano 22x, ne 1x
4. Byl SPR schválen akademickými orgány školy? Ano 21x, ne 5x, zatím ne 21x
5. Plánuje Vaše škola SPR průběžně aktualizovat? Ano 44x, neví 3x
6. Jak často plánuje škola SPR aktualizovat? Ze 41 pak 32x za 1–3 roky a 9x za 3–5 let
7. Zahrnuli jste do SPR VŠ výhled do roku 2030? 32x ano, 15x ne

(Po komunikaci VŠ a KREDO některé VŠ výhled doplnily, pak tedy 39x ano, 8x ne)

Tab. 1 Přehled projednání SPR na VŠ

Předložili jste zpracovaný SPR VŠ akademickým orgánům?	Měly akademické orgány k návrhu SPR připomínky?	Zpracovali jste připomínky akademických orgánů?	Byl SPR schválen akademickými orgány školy?	Plánuje Vaše škola SPR průběžně aktualizovat?	Pokud ano, jak často plánuje škola SPR aktualizovat?	Zahrnuli jste do SPR VŠ výhled do roku 2030?
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	nevím	nevím	ano
ne	AO nepředlož.	ne	zatím ne	ano	za 3–5 let	ano
ne	AO nepředlož.	AO bez přip	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ne
ne	ne	ne	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	zatím ne	nevím	nevím	ne
ano	ne	AO bez přip	ano	ano	za 3–5 let	ne
ne	AO nepředlož.	ano	zatím ne	ano	za 3–5 let	ano
ne	AO nepředlož.	ano	ne	ano	nevím	ano
ne	ne	ne	ne	ano	za 1–3 roky	ano
ne	AO nepředlož.	ne	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ne	ano	ano	za 3–5 let	ne
ano	ne	ano	ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ne	ne	ano	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ne	AO bez přip	ano	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 3–5 let	ano
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 3–5 let	ano
ano	ne	AO bez přip	ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 3–5 let	ne
ano	ano	ano	ano	nevím	nevím	ano
ano	ano	ano	ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 3–5 let	ano
ano	ne	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	ne	ano	ano	za 1–3 roky	ano

Předložili jste zpracovaný SPR VŠ akademickým orgánům?	Měly akademické orgány k návrhu SPR připomínky?	Zpracovali jste připomínky akademických orgánů?	Byl SPR schválen akademickými orgány školy?	Plánuje Vaše škola SPR průběžně aktualizovat?	Pokud ano, jak často plánuje škola SPR aktualizovat?	Zahrnuli jste do SPR VŠ výhled do roku 2030?
ano	ne	AO bez přip	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ne	AO bez přip	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ne
ano	ano	ano	ano	ano	za 3–5 let	ano
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	zatím ne	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano
ano	ano	ano	ano	ano	za 1–3 roky	ano

Tabulka a její vyhodnocení potvrzují časté projednávání na VŠ, tak jak probíhá na úrovni MŠMT a reprezentace VŠ, což lze jen dále doporučit při postupu zpracování SPR v oblasti VŠ pro ČR. Na druhé straně nakládání se SPR VŠ dle dotazníků zpracovaných skupinou, která sumarizovala výsledky, ukazuje na jisté rozpory mezi požadavky na jejich stabilitu a předpokládanou frekvencí jejich revizí.

Tyto rozpory mohou souviset nejen s rozdílným posuzováním proměnlivosti vnějšího prostředí na jednotlivých VŠ, ale také s neustálým zapojením akademických orgánů VŠ do projednávání SPR. V takovém případě důležitý vliv na rozdílnou frekvenci projednávání jistě mají nároky běžné agendy akademických orgánů VŠ.

1.4 Problémy VŠ při zpracování SPR

Uveďme nyní některé anonymní a výstižné citace, jak vybrané VŠ odpovídaly na otázku: „Na jaké problémy či nejasnosti jste při zpracování SPR narazili?“

Nejprve citujme problémy převážně související s vnějším prostředím:

„Hlavním problémem je neurčitost spojená s plánováním v měnících se podmínkách politického prostředí.“ „Vliv vnějšího prostředí na činnost školy.“ „Nedostatečné znalosti možností vývoje oblasti VŠ v období do roku 2030.“ „Velmi obtížně se plánuje výhled do roku 2030, pokud není v tomto ohledu známa politika MŠMT a další klíčové faktory.“ „Velmi obtížně predikovatelný vývoj ve spo-

lečnosti včetně segmentu školství.“ „Není dokončena novela VŠ a není znám způsob dalšího financování VŠ.“ „Zásadním problémem při zpracovávání SPR byl stav očekávání nového vysokoškolského zákona, který může mnohé oblasti SPR ovlivnit.“ „Problém formulace poslání VŠ v delším časovém horizontu do roku 2030 související s nejasným vývojem ekonomického prostředí.“ „Nejistota a nestabilita právního prostředí.“ „Existuje nejasné legislativní prostředí.“ „Mění se podmínky dané změnami (projednávanými i plánovanými) zákona o vysokých školách, nejasná strategie podpory VŠ a VaV.“ „Jak budou vypadat akreditace a zákonné normy, předpisy a možnosti.“ „V jakém prostředí budou fungovat soukromé VŠ.“ „Je nejasný postoj MŠMT k financování soukromých institucí v oblasti VaV z veřejných zdrojů.“ „Problém nejasných finančních zdrojů, problém nejasného vztahu státu k soukromým vysokým školám (legislativa).“

Dále citujeme problémy převážně související s vnitřním prostředím VŠ:

„Hlavním problémem uvnitř univerzity je roztržičnost cílů a postupů mezi fakultami.“ „Heterogenita součástí univerzity.“ „Vysoké nároky kladly personální změny ve vedení školy.“ „Počáteční celkové uchopení koncepce SPR, na základě diskuzí došlo k vyjasnění hlavních cílových oblastí strategie vysoké školy.“ „Vedla se diskuze o souladu SPR a DZ MŠMT.“ „Vztah SPR k DZ MŠMT, ADZ MŠMT, strategickému plánu vyžadovanému OP VVV, vztah k DZ vysoké školy a ADZ vysoké školy.“ „Problém určení roviny detailnosti plánu.“ „Základní diskuze byla vedena v otázce míry detailu popisu cíle a cílových hodnot v rámci SPR.“ „Rozdílný pohled na terminologii.“ „Nejprve bylo nutno sjednotit pojmový aparát a dohodnout se na zvolené metodice, pak už bylo řešení spojeno jen s běžnými provozními problémy.“ „Výhled měl být na poměrně dlouhé období, přitom nový VŠ zákon může přinést mnohé nové ideje a podmínky fungování VŠ. Dojde k velkým změnám v oblasti vědy a výzkumu a jejího sledování a hodnocení. Strategický plán je proto spíše obecnějším vytýčením směřování a cílů školy do budoucna. Konkrétnější metody naplnění těchto cílů a případně „cesta“ k nim bude záležet na vývoji „okolí“ školy.“ „Jelikož jsme dle příslušné smlouvy byli až do DD-MM-YY pouze pozorovatelé, bylo zpracování SPR dobrovolné, a proto SPR neprošel všemi stupni doporučeného schvalovacího řízení.“ „Jako relativně malá VŠ s důrazem na specificky profesně zaměřené vysokoškolské vzdělávání jsme při stanovení své strategie a priorit značně závislí na nastavení vnějších „systémových“ priorit a podmínek, patrně více než je tomu u tradičních velkých veřejných univerzit.“ „Nevyjasněný přístup k diverzifikaci/profilaci vysokoškolských studijních programů a přístup k hodnocení kvality a výkonnosti profesně zaměřených studijních programů a institucí.“ „Chybějící vymezení požadavků na výzkumnou, vývojovou, tvůrčí a uměleckou činnost vysokých škol neuniverzitního typu.“ „Požadavky na zabezpečení kvality studia a činnosti vysokých škol – včetně škol neuniverzitního typu, přičemž stávající odpovídají spíše prostředí a pojetí tradičních univerzit.“ „Mění se, případně absentující představy o roli, postavení a podmínkách působení soukromých vysokých škol včetně dlouhodobé podpory jejich zapojení do mezinárodní spolupráce a rozvojových programů.“

Dílčí závěry: Domníváme se, že výčet a seřazení citací názorně ukazuje, na které problémy VŠ při zpracování SPR VŠ narazily. Je určité vhodné z úrovně MŠMT podobně vyhodnotit předchozí zkušenosti s tvorbou strategických dokumentů pro VŠ v ČR a zohlednit je při práci se SPR. Řada problémů bude jistě specifických pro tuto úroveň řízení, ale domníváme se, že problémy indikované výše kurzívou mohou mít přesah pro celý vysokoškolský systém v ČR.

Uzavřeme optimistickou citací (obdobný, byť částečný pohled zmínily další VŠ): „Příprava strategického plánu narážela na standardní problémy přípravy dokumentu tohoto typu na velké škole, spravované akademickou samosprávou na úrovni celé instituce i fakult. Fakulty jsou silné instituce s celou řadou samosprávných kompetencí delegovaných jim zákonem. Nicméně jsme se snažili tohoto faktu využít pozitivně. Díky projektu KREDO se podařilo fakulty (i další součásti) z velké části zaktivovat, všechny fakulty i další součásti zapojit, byly navázány kontakty, na řadě fakult vznikly spolupracující týmy, byla vytvořena i univerzitní síť. Fakulty zhodnotily dosavadní stav a samotná šetření jako inspirující pro další období.“

1.5 Zpracování a vyjádření recenzentů

Strategické plány rozvoje vysokých škol byly následně hodnoceny recenzenty – experty projektu KREDO. Na tomto místě tedy uvádíme následující podrobné (být subjektivní) shrnutí zpracovaných pohledů recenzentů (ovšem bez rušivých uvozovek u citací k jednotlivým otázkám), jak dalece a pečlivě VŠ své SPR zpracovaly s respektováním metodologie projektu KREDO, která se řídila vybranými obecnými principy a pravidly strategického plánování. Vycházíme ze sekundárních podkladů týmu KREDO, které byly vybrány, agregovány a doplněny shrnujícími závěry.

Je vhodné připomenout, že SPR měl definovat a okomentovat strategické cíle celé instituce (vycházející ze strategických priorit navržených v předcházejících úkolech) s přihlédnutím k dosažitelným zdrojům a možným rizikům.

Uspořádání textu SPR bylo logicky ponecháno na úvaze VŠ. Bylo ale předpokládáno, že strukturovaný text s definicí strategických cílů bude uveden formulacemi vize a mise VŠ a bude zahrnovat tři hlavní oblasti činností vysoké školy, a to vzdělávací činnost, výzkumnou, vývojovou a další tvůrčí činnost a obsáhne také třetí roli VŠ.

Podstatné bylo vyhodnocení, zda vyjádření strategického cíle splnilo charakteristiku SMART, tj. to, že cíl by měl být: konkrétní (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný (Attainable), odpovídající (Relevant), ohraničený v čase (Time-bounded).

Další body našeho textu zahrnují položené otázky, výběr vyjádření recenzentů (zdůrazněme, že jednotlivé hodnotící věty se vztahují k různým VŠ, byť z důvodu úspory místa jsou ve stejném odstavci!) a na jejich základě jsou uvedeny krátké závěry a doporučení.

Otázky pro recenzenty SPR a jejich vybrané hodnotící odpovědi (bez uvozovek):

Otázka č. 1: Jedná se o celoinstitucionální dokument? (Opakem celoinstitucionálního dokumentu je pouze souhrn dílčích strategií součástí /fakult/.)

Dokument vcelku přesvědčivě vymezuje misi a současnou pozici školy, podrobně parametrizuje cíle i postup jejich monitorování. Dokument velmi přehledně specifikuje současnou i předjímanou misi školy, současné standardy i východiska strategie. Škola není dělena na součásti. (opakovaně) Dokument zpracovává dvě separátní strategie pro dvě sekce – vzdělávacího procesu a sekci vědecko-výzkumnou. Tím jde proti duchu VŠ zákona, který vzdělávací činnosti považuje za neoddelitelně spjaté s činnostmi tvůrčími. V komentáři deklarují, že strategie je v souladu s DZ VŠ – lze předpokládat, že se také stane součástí DZ 2016–2020. Jasně vymezeno, že tato strategie bude podrobněji rozpracována v DZ 2016–2020.

Celoinstitucionální ano, ucelený strategický plán ne. Ano, je však formulován spíše jako „Dlouhodobý záměr“, nikoli jako „Strategický plán rozvoje“. Dokument je celoinstitucionální strategií. *(Na základě těchto připomínek pak VŠ dokument přepracovaly do tvaru SPR.)*

Nejedná se však o strategický plán rozvoje, ale o dlouhodobý záměr. Ano, pracuje se v některých případech se skupinami fakult. Materiál vlastně vůbec neřeší specifické otázky součástí. VŠ je specifickou vysokou školou s velmi vyspělým strategickým managementem. Profily fakult jsou velmi rozpracovány, je jim věnován velký prostor. Strategický plán evidentně vychází z heterogenních potřeb a představ jednotlivých součástí, ale ve finále má celouniverzitní dimenzi. Text je zpracován za celou vysokou školu. Jedná se o celoinstitucionální strategický plán; někde jsou cíle uvedeny až v detailním rozpisu na fakulty, ale to není třeba považovat za závadu. V dokumentu se jedná o celouniverzitní strategický plán se strategiemi a aktivitami přenášnými na další součásti instituce. Dokument je zpracován napříč univerzitou, bez zvýrazňování jednotlivostí typických pro součásti. Ano, dokument je formulován bez rozlišení na součásti VŠ, vyjadřuje obecný záměr směřování školy. Strategický plán zahrnuje strategické záměry univerzity jako celku s dopadem na další součásti univerzity. Celouniverzitní strategický plán zahrnuje strategii univerzity přenášenou na jednotlivé organizační součásti.

Dílčí závěry: *Opět bez výjimek se jedná o celoinstitucionální dokumenty, které ale u větších VŠ také integrují konkrétní cíle jejich součástí. Liší se tedy zejména mírou podrobnosti zpracování směrem k součástem (fakultám). Jedná se o vhodný postup pro případ SPR pro celou ČR (lze např. použít pro skupiny VŠ). VŠ většinou zdůrazňují vazbu SPR na DZ VŠ, a to buď explicitně, nebo nevhodně zaměňují SPR a DZ (viz pak upozornění recenzentů).*

Otázka č. 2: Vyjadřuje dokument strategický pohled do roku 2020 (2030)? (Opakem strategického pohledu do budoucnosti je vyjádření postoje pouze k dnešním nebo krátkodobějším problémům.)

Ano, jak 2020, tak i ve stejném rozsahu 2030. Strategické cíle jsou pojednány pro obě období odděleně, což činí dokument přehledným a reálně využitelným. „Strategičnost“ a „dlouhodobost“ pohledu je společná všem aspektům dokumentu. SPR vyjadřuje pohled do roku 2020. Ano, jde o provázané vize a návrhy postupů, včetně zavádění nových procesů. Jde o dokument na období 2016–2020. Celkem 10, každý z nich pojednán pro období 2014 až 2020 a 2020 až 2030. Jde o dokument do r. 2020 s výhledem do r. 2030.

Cíle nejsou kvantifikovány ani ohraničeny v čase. SPR je zpracován netradičně, období, pro které je zpracován, explicitně neuvádí, ale formulace jednotlivých cílů ukazují, že nejde o dokument zaměřený pouze na dnešní nebo krátkodobé problémy. Časové období není nikde uvedeno – jde o rozbor priorit, které jsou současné i budoucí. SPR je ve smyslu času pojat jako plán na období 2020–2030, takže není explicitně oddělen strategický pohled do roku 2020 a do dalšího desetiletí. Spíše jde o souhrn úkolů a záměru pro nejbližší období 1–2 let. Ve „Vizi“ je uvedeno, že dokument obsahuje pohled do r. 2020/30. Vzhledem k tomu, že cíle nejsou

termínovány, nelze konkrétně posoudit. Jde o strategický pohled do roku 2020. Dokument hovoří o akreditaci do roku 2018, delší milníky nejsou explicitně zmíněny. Dokument explicitně obsahuje data 2020 a 2030, akční plány jsou rozepsány po letech do roku 2019. Dokument obsahuje pohled do roku 2020 a může sloužit s přesahem do roku 2030. Strategický pohled vychází z předpokládaných změn ve společnosti do roku 2020, respektive do roku 2030 a strategickou reakci na tyto změny. Prioritní strategické cíle do roku 2020 a výhledově do roku 2030. Dokument neobsahuje časové vymezení. Dokument obsahuje strategický pohled do roku 2020, není orientován na další období. Ne zcela – z dokumentu nejsou patrné horizonty 2020 a 2030, spíše vyjadřuje obecný vývojový trend do příštích let bez kvantitativního vyjádření. Datové určení není obsaženo, směřování je obecné. Převážná většina cílů a na ně navazujících úkolů směřuje do budoucnosti 2020 až 2030. Dokument se vztahuje k období 2015–2020. Zcela chybí uvedení časových horizontů. Jde spíše o pohled do budoucna bez časového určení. Ano, jedná se o strategický pohled do budoucnosti. Jde o pohled do r. 2020. Jsou formulovány především cíle roku 2020, ale přesah do roku 2030 je zastoupen. Dokument obsahuje výhled do r. 2030. Do roku 2030. Cíle do 2030.

Dílčí závěry: *S ohledem na neurčitost výhledů jsou VŠ značně opatrné při formulování dlouhodobých výhledů až do roku 2030. Řeší to buď neuváděním časových vymezení, nebo větší neurčitostí svých budoucích kroků. Pro SPR VŠ ČR je ovšem časové vymezení nutné.*

Otázka č. 3: Jsou v dokumentu vyjádřeny strategické cíle?

Celkem 10, každý z nich pojednán pro období 2014 až 2020 a 2020 až 2030. Je uvedeno 9 strategických cílů, u každého z nich dílčí cíle nutné k jejich naplnění. Ano, obsah cílů je stručně, ale přesně vymezený. Strategické cíle jsou formulovány velmi obecně. Jsou to spíše strategické priority. Ano, vesměs jde o srozumitelné a ověřitelné záměry. Je však používána terminologie „strategické priority“ a „dílčí priority“. Je uvedena mise a vize, dále 5 priorit, u každé: popis cílů, způsob dosažení, zdroje, eliminace rizik. Je uvedena mise, vize a 8 oblastí (cíle nebo činnosti), deklarativně popsané (jako význam, úmysl, vhodnost, potřeba, nutnost). Velmi obecně a velmi široce – strukturovaně, přehledně, podrobně. Cíle však mají spíše technický charakter, resp. popis zjevných kroků, které je třeba provádět. Dokument nemá charakter konzistentně pojmenovaného systému strategických cílů a formulovaných postupů, jak se k nim dopracovat. Strategické cíle jsou vyjádřeny v úrovních obecné vize a mise, dále se po jednotlivých prioritách uvádí jednotlivé strategické cíle. Cíle vyjádřené v dokumentu jsou na úrovni strategických záměrů dobře vyjádřeny, a to z hlediska obsahového i formálního. Dokument vyjadřuje strategické cíle, a to v členění podle obsahu činností. Ano, uvedené cíle lze považovat za strategické, až na několik výjimek. Převažuje obecný popis, některé cíle se dají implicitně vytušit, ale jasná explicitní formulace chybí. Stanovené cíle mají charakter strategických, snad s výjimkou jednoho cíle – jde o podpůrné procesy, které jsou prostředkem k dosažení strategických cílů. Ačkoliv formulace uvedené v dokumentu jsou někdy velmi obecné, lze z nich vyčíst základní cíle, na které se škola chce zaměřit. Strategické cíle jsou velmi obecné, rozvedené do obdobně obecných akcí. Cíle jsou v obecné poloze vyjma oblasti rozvoj kvality. Ano, navíc se jedná o skutečně progresivní cíle, které jsou v plném souladu s misí a vizí VŠ. Je zvolena přehledná struktura strategických priorit a cílů. Jsou uvedeny dílčí cíle, které mají spíše obecnější charakter. Strategické cíle jsou velmi zdařile propojeny se strategickými prioritami. Ano, ale je jich příliš mnoho, takže ze strategických cílů se stávají průběžné, dílčí cíle. Řada dílčích cílů není formulována jako cíl, ten se objeví až v příslušných opatřeních. Zohledněna hluboká a kritická znalost současného stavu VŠ v ČR, vlastních rolí a postavení. Je formulováno 7 strategických cílů. Nejsou vyjádřeny specifické strategické cíle, ale pouze rámcové cíle za určitou oblast.

Dílčí závěry: *Zde nebylo pochyb o splnění tohoto bodu na všech VŠ. Tak, jak je ale obšírněji diskutováno jinde, se liší forma zpracování a obsah těchto cílů. Zejména lze upozornit na terminologickou nekonzistenci. Tomu je zřejmě vhodné se vyhnout při tvorbě celorepublikových dokumentů tak, že v příloze budou definovány použité pojmy a jejich návaznosti, a to včetně těch, jejichž interpretace se jeví být zřejmá.*

Otázka č. 4: Odpovídají strategické cíle charakteristice SMART (alespoň 50 % a více strategických cílů je SMART – ano, méně než 50 % – ne)?

S ano, M potřebné finanční zdroje; A doufají, že ano, ale cíle vysoké; R odpovídají misí a vizí; T ano, zasazené do dvou období. Měřitelný dopad je zjevný u všech bodů uvedených v dokumentu. Strategické cíle odpovídají SMART. S ano, M ne, A lze předpokládat, že ano, R odpovídají zaměření školy, T do 2020/30 bez rozlišení a konkretizace. S ano; M některé ano; A asi ano; R velmi charakteristické pro danou VŠ, jinak neobvyklé; T vůbec ne. Všechny uvedené cíle a postupy jsou ve své podstatě SMART, ale strategické cíle obsahují další cíle, které jsou konkrétní, ale převážně bez termínů jejich naplnění, měřitelnosti a způsobu zajištění. Jediná slabina tohoto (jinak výjimečného) dokumentu – neobsahuje SMART indikátory. Cíle nejsou kvantifikovány a nejsou striktně měřitelné.

Strategické cíle neodpovídají SMART, neboť nelze kontrolovat jejich plnění, a to z toho důvodu, že není uvedena jejich měřitelnost v daném časovém období. Uváděné cíle jsou do značné míry měřitelné, dosažitelné a zcela jistě odpovídající charakteru, misi a vizi školy. Cíle jsou však spíše obecné, než konkrétní, i když lze i poměrně konkrétní cíle najít. Časový rozměr je zmíněn pouze jednou v části NNN, jinak jsou časové údaje (pokud vůbec) vyjádřeny jen nepřímo. V dokumentu popsané strategické cíle dobře odpovídají SMART. Strategické cíle jsou formulovány konkrétně, jsou realistické a školou dosažitelné, v čase je vymezeno především celkové období. Strategické cíle popsané v dokumentu v převážné míře splňují požadavky SMART. Cíle jsou zasazeny v čase, avšak ve většině nejsou kvantifikovány a nejsou striktně měřitelné. Strategické cíle jsou konkrétní, v zásadě měřitelné, dosažitelné, realizovatelné a určené v čase do roku 2020.

Strategické cíle jsou formulovány konkrétně a jsou podle mého názoru dosažitelné, odpovídající možnostem školy a časově jsou ohraničeny rokem 2020. Ano, nicméně indikátory jsou uvedeny velmi obecně, bez náznaku jejich kvantifikace (alespoň srovnáním se současným stavem pomocí výrazů stabilizace, růst, pokles) a slabé je vyjádření v čase (parametr T). Ne, uváděné priority (cíle) nejsou měřitelné (chybí indikátory dosažení) a nejsou ukotveny v čase. Strategické cíle jsou formulovány podle metodiky SMART včetně měřitelných indikátorů. Lehce nadpoloviční počet cílů není SMART, jsou spíše obecné.

Dílčí závěry: *SMART přístup se jeví jako velice vhodný pro oblast SPR VŠ, jak vyplývá ze SPR některých VŠ. Jiné VŠ se mu přes doporučení vyhnuly, to ale nelze přičítat jejich neschopnosti takové SPR připravit, ale souvisí to s jejich přístupem k důvěrnosti informací v SPR z jejich pohledu a s jejich skeptičtějším pohledem na neurčitost vnějšího prostředí a uplatnitelnost přístupu SMART v takto dynamicky se měnícím prostředí.*

Otázka č. 5: Obsahuje dokument strategie tři hlavních oblastí (vzdělávání, VaVal a třetí role)? *Úvodem poznamenejme, že VŠ s proklamovaným profesním profilem mají dvě hlavní oblasti (vzdělávání a třetí role).*

Dokument se se vzájemným doplňováním všech tří rolí vypořádává velmi zdařile. SPR se na základní činnosti této školy neváže, naopak, z cílů se zdá, jako by nebylo v oblasti vzdělávání, VaV a třetí role nutné nic plánovat. Tyto činnosti jsou samozřejmě implicitně ve stanovených cílech obsaženy. Jsou všechny tři oblasti – v každé: zajištění kvality, metriky, ukazatele výkonnosti. Kapitoly soustředěné na jednotlivé tematické okruhy činnosti vysoké školy jsou velmi dobře „uchopitelné“ a akademičtí pracovníci, kteří budou strategické cíle naplňovat, budou mít v ruce kvalitní dokument. V dokumentu chybí provázanost jednotlivých kapitol, z textu je zcela zřejmé, ale měla by být uvedena alespoň odkazy mezi jednotlivými částmi SPR. Některé kapitoly jsou natolik provázány a jejich texty se dokonce překrývají, že by bylo vhodné zvážit jejich spojení. Mezinárodní spolupráci je věnována kapitola související s VaV, ve vzdělávání je však stejně důležitá a odpovídající kapitola chybí (případně součást kapitoly o VaV). Kvalita je podrobně zpracována pro oblast vzdělávání a tvůrčí činnosti, avšak u ostatních tematik o ní není pojednáno.

Nejdůležitější je profesní profil školy (viz Vize) a zapojení odborníků z praxe do všech činností školy. Dokument velmi dobře zpracovává strategii vzdělávání a strategii vědy, výzkumu a inovací, téměř nezahrnuje 3. roli vysoké školy (která je však ve skutečnosti poměrně široce implicitně realizována). Dokument obsahuje strategii tří, zpracovanou důsledně pro všechny strategické prioritní cíle (zvlášť). Dokument se zabývá všemi třemi základními oblastmi působení vysokých škol – vzděláváním, výzkumnou, vývojovou a především další uměleckou tvůrčí činností. Významnou oblastí je i spolupráce s veřejností. Ano, nicméně „třetí“ role se projevuje pouze v orientaci na absolventy a aplikační sféru. Chybí vztah k obecnému okolí (region, profesní organizace...), což souvisí zřejmě s nedeklarovanou misí. Ne, chybí třetí role VŠ. Uváděné cíle se zaměřují na problematiku vzdělávání a na vědu a výzkum, spolupráce s praxí a obecně třetí role VŠ není zmiňována. Je zpracována zejména strategie pro vědu a výzkum a pedagogickou činnost (navíc strategie rozvoje a internacionalizace). Třetí roli sice není věnována samostatná kapitola, ale tento aspekt je přítomen v rámci výše jmenovaných strategií.

Dílčí závěry: *Inspirací pro úroveň ČR je častý důraz VŠ na propojování a doplňování tří rolí VŠ (synergický efekt, který je pro VŠ unikátní – viz např. propojení VaVal s výukou ve srovnání s možnostmi AV, její ústavy se ale zapojují do spolupráce s VŠ – explicitně uváděno). Někdy je uváděno nepřímo v rámci jinak postavených oblastí. Pokud je na něco snížen důraz (což je podle našeho názoru škoda), jedná se většinou o třetí roli VŠ.*

Otázka č. 6: Obsahuje dokument další podpůrné strategie?

SPR obsahuje strategii v oblasti kontrolní činnosti, vícezdrojového financování a zkvalitnění a kultivace akademického prostředí. Poslední podpůrná strategie je běžně podceňována či přehlížena a její zahrnutí do SPR je potřeba ocenit. Chybí strategie týkající

se řízení vysoké školy. O podpůrných strategiích (např. ohledně infrastruktury) se píše stručně, ale srozumitelně. Další podpůrné strategie obsahují rovněž strategické cíle. Ano, jde o stručné, ale výmluvné vymezení specifík přední VŠ a rozvahy, jak tato specifika mají být odražena ve strategii a cílech.

Ano, Finance, HR, infrastruktura, internacionalizace. Podpůrné strategie (např. zajistit stabilní financování, posílit sounáležitost akademické obce se školou) jsou součástí základních rozsáhlých cílů. Cíle týkající se řízení a administrativy formulovány nejsou. Ano, zvláštní kapitolu věnuje internacionalizaci a řízení a organizaci, což jsou průřezové oblasti činností a jejich zpracování souhrnně pro všechny činnosti je účelné. Zahrnuty: „Profilace školy. Kultura akademického prostředí. Rizika. Internacionalizace ve vzdělávání.“ Uvedeny 3 strategické cíle pro zajištění zdrojů (lidské, finanční, technické). Dokument obsahuje další podpůrné strategie (např. otevřenost, internacionalizaci, lidské zdroje, financování, investice, řízení kvality). Dokument obsahuje podpůrné strategie, (např. ICT technologie, lidské zdroje (personální problematiku), financování. Obsahuje podpůrné strategie ve výše jmenovaných oblastech, které se týkají hodnocení kvality, rozvoje internacionalizace, finančního zajištění včetně využití privátních zdrojů a strategii rozvoje personálních zdrojů. ICT, komunikace s absolventy, HR, řízení kvality. Neobsahuje další cíle. Systém hodnocení kvality, internacionalizace, HR, financování, infrastruktura a komunikace – stručně, ale existuje. Při absenci časových horizontů strategických cílů je prakticky nemožné založení podpůrných strategií. Internacionalizace, HR. Ano, samostatné strategické plány byly zpracovány pro oblast internacionalizace a také pro oblast rozvoje školy. Dokument byl dopracován a nyní obsahuje i základ podpůrných strategií. Internacionalizace, infrastruktura. V základní rovině jsou naznačeny i tzv. „segmentové“ strategie. Dokument zachycuje i segmentové strategické potřeby. Bylo by vhodné silnější provázání s hlavními cíli. Infrastruktura, ICT, HR, internacionalizace, marketing a PR. Internacionalizace, marketingová komunikace, rozvoj infrastruktury a informačních technologií. Financování, HR, služby studentům, internacionalizace.

Dílčí závěry: Je zřejmé, že při formulaci podpůrných strategií velká většina VŠ osvědčuje své reálné zkušenosti ze života své VŠ. Zároveň se do nich promítá rozdílnost jednotlivých VŠ a jejich priorit. Zde uvedený přehled může vést MŠMT k projektové podpoře rozvoje těchto oblastí z důvodu případné poptávky veřejnosti po uvedených aktivitách.

Shrnující postřehy hodnotitelů k SPR:

- „Dokument je celý psán v marketingovém stylu „jsme skvělí, mezinárodní, multikulturní“, budeme ještě lepší, pojdte k nám.“
- „SPR je velmi inspirativní a ambiciózní, což je patrně dobře. Bylo by však vhodné mu věnovat dále pozornost a dopracovat řadu detailů i výše zmíněných podstatných záležitostí. Východiska dokumentu uvádějí řadu materiálů, ze kterých SPR vychází/čerpá.“
- „Velmi podrobně zpracovaný dokument, ideální pro vnitřní potřebu, včetně třetí role a vztahu k stakeholderům. Pro zveřejnění v této formě se však nejeví nejšťastnější.“
- „SPR je konkrétní, přehledný a srozumitelný, ale svou strukturou se velmi odlišuje od očekávání a od jiných VŠ. Nerespektuje ani obvyklé členění v nadřazených strategiích.“
- „SPR je zpracován odlišně od SPR většiny ostatních VŠ i odlišně od současně platných DZ většiny VŠ.“
- „Strategické cíle jsou zaměřeny na různé typy spolupráce (s aplikační sférou, s veřejností a absolventy), na prezentaci školy a jejích výsledků a na udržení dobrého jména a tradice. Všechny tyto strategické cíle jsou závislé na rozvoji základních činností školy), takže jsou v nich cíle těchto činností implicitně obsaženy.“
- „Daleko více než ostatní SPR se strategie VŠ zabývá riziky a jejich možnou eliminací, což patrně vychází z dlouhodobých zkušeností této školy.“
- „SPR je velmi inspirativní, zasloužil by si však doplnění časových období, pro která jsou strategické cíle formulovány.“
- „Upravená a podstatně rozšířená 2. verze SPR splňuje požadavky na tvorbu SPR a strategické cíle odpovídají charakteristice SMART.“
- „Velmi stručný avšak přehledný dokument, ze stakeholderů jsou osloveni studenti, zaměstnanci a někteří zahraniční partneři, pro další stakeholdery by bylo potřeba dokument rozpracovat.“
- „Jde o přehledný a konkrétní SPR, ve kterém však strategické cíle neodpovídají charakteristice SMART.“

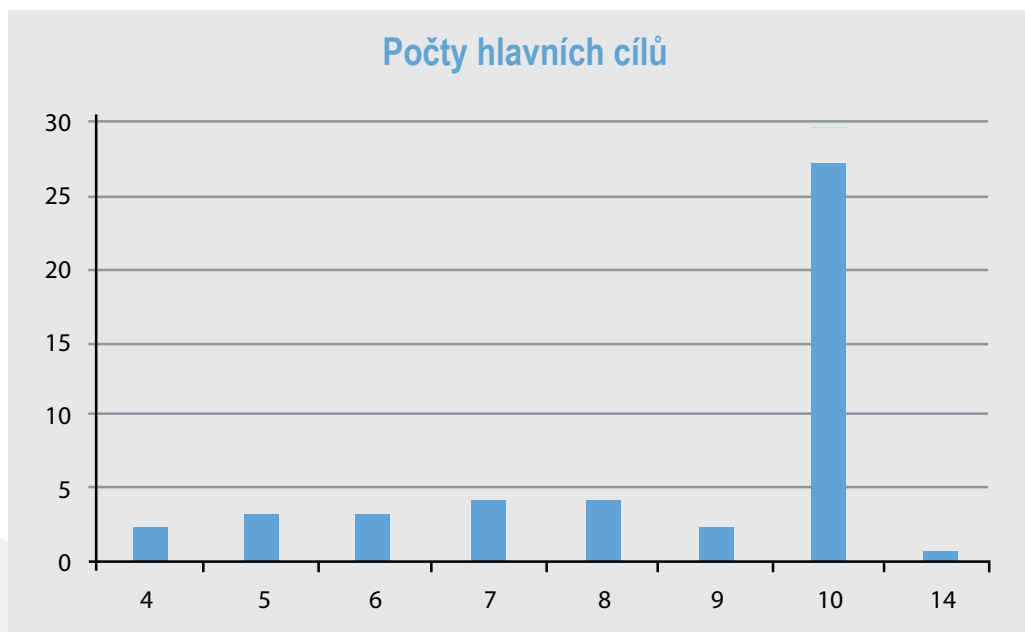
- „SPR je přehledný, střizlivě sestavený, konkrétně a jasně formulovaný, dobře odpovídá zaměření této VŠ. Zohledňuje prospěšnost pro absolventy i pro společnost.“
- „Mnohem propracovanější než první verze, jedná se o skutečný strategický plán. Plánované hodnoty výstupů jsou měřitelné indikátory. Jedinou otázkou je, zda je tato verze určena pro veřejnost.“
- „Strategické cíle a strategické priority jsou místy v textu chápány jako synonyma.“
- „Úvod neodpovídá strukturou ani obsahem následujícím částem – kapitolám, kde jsou stanoveny a specifikovány strategické cíle. Jde o kombinaci strategického plánu rozvoje a dlouhodobého záměru. Formulace cílů není SMART.“
- „Většina dokumentu je věnována popisu současného stavu a SWOT analýze (tj. sdílí strukturu s výroční zprávou). Formulace strategických cílů („strategických priorit“ a „díličích priorit“) je SMART a tabulková forma zpracování je chválná.“
- „Dokument obsahuje velmi pěkné explicitní vyjádření pro stakeholdery. Nadstandardním přínosem (oproti většině SPR VŠ) je i vazba na jiné, externí strategie. Je potřeba doplnit indikátory alespoň pro období do roku 2020.“
- „SPR je napsán přehledně a srozumitelně. Tak jako u většiny škol jsou dílčí cíle kvantifikovatelné absolutně (že se něco uskutečnilo), ale ne v relaci ke kvantifikaci za celkové období, která chybí.“
- „Tak, jak jsou cíle současně definovány, jsou měřitelné, ale s ohledem na to, že není kvantifikován konečný cíl, je velmi obtížné vyhodnocovat míru naplnění v jednotlivých letech. Navržené řízení vysokoškolské politiky i samotných vysokých škol založené na datech (jejich analýze) je velmi užitečné a mělo by být převzato obecně. Analýza by se měla týkat nejen dat instituce, ale i dat národních i mezinárodních, na úrovni systému by se jí mělo zabývat především MŠMT.“
- „Je zřejmé, že instituce je „ve stavu zrodu“, tedy jen obtížně na ni mohou být aplikovány obecné srovnávací principy strategického plánování.“
- „Jak již bylo řečeno, SPR je připraven víceméně SMART, je ambiciózní i inspirativní pro jiné instituce. Pro jeho realizaci a její kontrolu bude vhodné stanovit časově specifikované krátkodobější dílčí cíle, což však může být předmětem i jiných dokumentů (např. Aktualizací DZ).“
- „Návrh strategického plánu rozvoje popisuje N strategických cílů, bez uvedení priorit (každá z priorit může obsahovat jeden i více strategických cílů). Chybí ohraničení jednotlivých strategických cílů v čase. V návrhu je vzorově zpracovaná část týkající se 3. role vysoké školy.“
- „S ohledem na velikost a potenciál školy je dokument strohý a vyjadřuje spíše možné záměry (nelze použít ani slovo priority, neboť jich je mnoho) jednotlivých součástí než konkrétně definované strategické cíle. Nerespektuje ani metodiku SMART pro formulování strategických plánů. Chybí časové horizonty a indikátory dosažení plánovaného stavu.“
- „Velmi dobře a přehledně zpracovaný návrh strategického plánu rozvoje VŠ. V rámci upevnění třetí role univerzity by bylo vhodné uvést zabezpečení spolupráce s absolventy a zavedení evaluace nejdůležitějšími zaměstnavateli v nejbližších oblastech zájmu. V návrhu je vzorově zpracovaná část týkající se optimalizace podpůrné činnosti univerzity.“
- „Lepší by mohla být složka vztahu k „vnějšmu světu“. To bude důležité pro použití dokumentu v argumentaci v rámci strukturálních fondů, což je pro daný region zásadní.“
- „Ve své finální verzi je strategický plán VŠ velmi dobře zpracován. Pozitivním rysem je také kvalitní grafické zpracování, které umožní využít strategický plán k prezentaci univerzity navenek. Tento strategický dokument je poměrně rozsáhlý ve srovnání s obdobnými dokumenty jiných VŠ – to mu ale umožňuje opravdu ucelený a konkrétní popis strategie.“
- „Problémem je nízká míra konkrétnosti a tím i kontroly a naplňování strategických cílů, což je hlavním přínosem SMART formulace cílů. Lze však pochopit, že kvantifikace cílů tak, aby byl jasný očekávaný podíl značného počtu součástí, je problém.“

Dílčí závěry ke shrnujícím postřehům: Ukazuje se zřejmá vazba mezi důvěrností SPR VŠ a jejich kvalitou („negativní korelace“). VŠ zcela zřejmě jsou opatrné tam, kde vstupují do konkurenčního prostředí se svým know-how, a v důsledku toho nejsou některé SPR tak dotažené. Některé VŠ zvýrazňují (jistě) hodnotící části před (nejistými) plánovacími částmi. Lze vysledovat zřejmé terminologické rozdíly, což je pro unifikaci a další zpracovatele pracné, ale z důvodu originality přístupů VŠ nedoporučujeme omezovat a sjednocovat. Jak VŠ, tak i recenzenti vysledovali důležitost korektního využití dat ve vysokém školství ČR, a to na vyšší než dnešní úrovni.

1.6 Doplnující postřehy ke zpracování

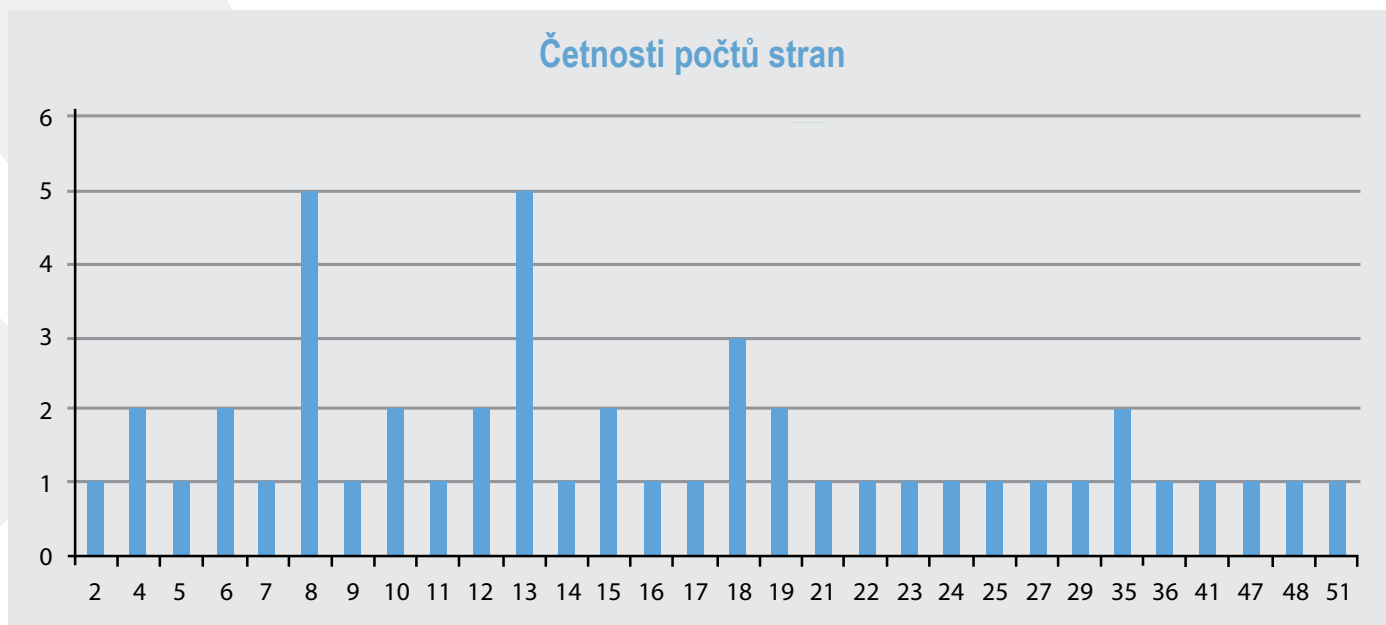
Četnost strategických cílů: VŠ ve svých SPR uváděly různé počty strategických cílů, viz histogram (z KREDO doporučeno do 10 – je otázkou, jak tento počet volit pro celou ČR):

Graf 1 Četnosti cílů SPR VŠ



Počty stran: SPR VŠ se poměrně značně lišily počtem stran: od 2 stran až po 51 stran, viz histogram (vidíme téměř rovnoměrné rozdělení četnosti, i když modální hodnoty ukazují na malý rozsah cca 4–8 stran, střední rozsah kolem 10–15 stran, větší rozsah 17–20 stran; celá řada SPR pak byla zpracována i s přílohami v rozsahu přes 20 stran). Bezespору při procházení podkladů v obdobném rozsahu od 47 VŠ (s celkovým počtem 836 stran) je přirozená tendence doporučovat pro SPR věnovaný celé ČR menší rozsah. Nicméně komplexnost a propracovanost delších textů, které zároveň kladly důraz na vizuální působivost, je pak s ohledem na jejich přílohy imponující a pro úroveň MŠMT jen doporučeníhodná s konstatováním, že počet stran by neměl být limitující:

Graf 2 Četnosti počtů stran SPR VŠ



Období: Vždy bylo SPR postiženo (explicitně, někdy ovšem i implicitně) zejména období 2015–2020 (viz tabulka v odstavci 1.4) a v souvislosti s tím se jeví, že často byly zohledněny zkušenosti a inspirace dlouhodobými záměry VŠ (odkazy na další dokumenty VŠ, např. na „akční plán“). Shrňme, že období 2015–2020 je ve všech SPR, dále období 2020–2030 je zachyceno jen v části SPR.

Je zásadní otázkou, jak pracovat s výhledem SPR pro VŠ v ČR při častých změnách plánů různých vlád pro VŠ a pro VaVal. Lze považovat za velice rozumné spokojit se s obecnou formou a stabilizujícím obsahem takového dokumentu, a to proto, aby byla docílena maximální politická shoda přesahující půdorys dnešní vládní koalice a dnešní opozice.

Použitý jazyk: Angličtina – výjimečně, v některých případech použit odborný žargon, čeština je použita téměř výhradně. Autoři SPR mohli využít a i v řadě případů využili cennou inspiraci, neboť pro tvorbu SPR byly týmem KREDO VŠ poskytnuty ukázky, jak se s otázkou strategického plánu vypořádaly některé zahraniční univerzity. VŠ měly k dispozici seznam propojení na některé strategické plány zahraničních VŠ, které jsou veřejně přístupné na internetu.

Je celkem zřejmé, že dokument strategické úrovně pro ČR by měl existovat nejen v pracovní české verzi, ale rovněž v prezentační cizojazyčné (vícejazyčné) kvalitě, s důrazem jak na mezinárodní kompatibilitu VŠ vzdělávání, tak na existující a rozvíjenou mezinárodní konkurenceschopnost VŠ vzdělávání v ČR (mezinárodní úspěšnost absolventů VŠ vzdělávání v řadě oborů je přes veškerou cyklickou mediální kritiku v ČR zcela průkazná již od dob úspěšného uplatnění několika emigračních vln z českých zemí na trzích v rozvinutých zemích).

Projednání SPR: Viz výše existující zpracovaná přehledová Tabulka 1, kde postup projednání je anonymně shrnut. Dále samozřejmě existují tabulky podle jednotlivých VŠ (což umožnilo (téměř) statistické zpracování, ale anonymita byla a je zachována). *Jak bylo zmíněno, inspirací pro MŠMT je nabídnout transparentní proces přípravy strategických dokumentů VŠ vzdělávání, a to tak, aby byly využity hlasy z akademických obcí VŠ, z reprezentací VŠ a ze strany všech tzv. „stakeholderů“. Proces projednávání takového dokumentu by měl řešit i možnosti otevřené diskuze mezi nesouhlasícími protistranami tak, aby k dlouhodobě ožehavým tématům byly shromážděny i protichůdné argumenty a mohla proběhnout klasická oponentura, jak tomu na VŠ a ve VaVal bývá zvykem, a související informace byly všem k dispozici. Centrálně zaměřené (vláda, Parlament, MŠMT) a netransparentní lobování kohokoliv v této oblasti VŠ vzdělávání, a to z jakékoliv strany, může vést jen ke ztrátě toho, co je v oblasti VŠ nejcennější (a často i nejlevnější), tj. potenciál entuziastických studentů a zaměstnanců VŠ, které je stále a stále možné zkoušet získat pro rozvoj VŠ v ČR. Po obdobích reformních stanovisek z mnoha stran (kde většinou mnozí nezúčastnění „nejlépe“ věděli a případně vědí, jak principiálně změnit podmínky pro práci a případně i ohrozit existenci těch druhých) se z podkladů VŠ jednoznačně jeví tlak na profesionální a zodpovědný a nikoliv kampaňový přístup k otázkám vzdělávání. Ti, co budou o těchto věcech rozhodovat, by k nim měli přistupovat minimálně tak, jako k nim přistoupili při projednávání SPR v KREDO na mnoha VŠ v ČR.*

Čitelnost a zřetelná oddělenost (případně promíchanost) témat: Pokud shrneme připomínky recenzentů částečně citované v odstavci 1.6, volíme verbální charakteristiku takto: slabá čitelnost – je méně častá až výjimečná, průměrná – je nejčastější, výborná – opět je méně častá, ale byla využita v našich citacích daleko častěji, jako inspirativní. Zde lze konstatovat, že zpracování DZ 2016–2020 ze strany MŠMT z hlediska jeho struktury a propojenosti témat je vnímáno ze strany řady VŠ jako představující zlepšení a inspirující.

Kontrolovatelnost: Nejčastěji je průměrná, méně často je slibná. Toto téma souvisí s využitím přístupu SMART a citace v odstavci 1.6 považujeme za reprezentativní. *Pro zpracování SPR pro VŠ v ČR by bylo velmi vhodné tyto zkušenosti využít a SMART implementovat od začátku zpracování každého takového dokumentu. Je ovšem zřejmé, že je nutné řešit zásadní rozpor mezi poměrně deterministickými požadavky SMART (viz např. kritika naplnění T v SPR od recenzentů) a ve vzdálenějším čase čím dále neurčitějšími vnějšími podmínkami. Možností je pracovat s více scénáři (ideje viz dále v textu).*

Grafická úprava: Forma grafické úpravy dokumentu svědčí často o dotaženosti zpracování SPR: Velmi častá je až prezentační úprava, méně častá až výjimečná je jen pracovní úprava. Navíc se objevují nejrůznější grafická znázornění ilustrující aktivity (schémata inspirovaná zahraničním, i původní tvorba VŠ): viz např. členění Values, Goals (SWOT based), Objectives, Initiatives, Activities (Action Plan, Enrollment Management Plan), Key Outcomes (Operating Budget), Targets. Jiná je vizualizace pomocí množinových diagramů pro znázornění interakcí mezi oblastmi. Ukázky (intuitivní a inspirující bez dalších komentářů) lze nalézt v Dodatku 3. Lze doporučit využití obdobných oživujících a názorných schémat i na úrovni SPR pro vysoké školství v ČR.

Hodnocení, stav, zdroje, viz též východiska – příklady přístupů: Často jsou v úvodu SPR VŠ zahrnuty i historické poznatky („kdo jsme, jaké máme kořeny, kam jdeme“).

Proto z pohledu strategického plánu rozvoje pro vysoké školství v ČR z úrovně MŠMT je jistě vhodné uvést také shrnutí předchozích kroků (historických zkušeností vysokého školství v ČR). Je ovšem vhodné upozornit, že bude zřejmě velmi obtížné prezentovat vývoj v celé ČR tak konzistentní, jako jej prezentují jednotlivé VŠ.

Zdroje jsou zmiňovány ze strany VŠ zde spíše pozitivně i s odkazem na SWOT (jako výzvy a příležitosti, méně jako hrozby). Některé VŠ SWOT podrobně citují – viz promítnutí interakcí dále.

Participace na tvorbě SPR je zmiňována explicitně jako široká: studenti, učitelé, absolventi, management a různé samosprávné a poradní orgány. Jak jsme uvedli, v tomto považujeme přístup MŠMT iniciující zapojení akademických obcí a jejich členů prostřednictvím KREDO za unikátní a následováníhodný.

V podkladech VŠ je často zmiňována vazba na finance, obecně je uváděno, jaké možnosti nabízejí zdroje. Oceňovány jsou nově získané zkušenosti při přípravě SPR a při práci týmů VŠ.

2 Výstupy předcházejících etap zpracování strategických dokumentů na VŠ

Před zaměřením na strategické plánování je vhodné stručně diskutovat některé aspekty výstupů předcházejících etap. VŠ postupně vypracovaly SWOT analýzu, určily strategické priority VŠ, zpracovaly bilanci zdrojů a analýzu rizik. K tomu měly VŠ k dispozici další dokumenty a materiály s údaji o minulosti VŠ i minulé rozvojové dokumenty a dlouhodobé záměry.

2.1 Role hodnocení VŠ

VŠ se poměrně podrobně zabývaly SWOT analýzami ve své činnosti. Některé z nich považovaly za podstatné zahrnout jejich výsledky do úvodních částí svých strategických plánů. *Lze jen doporučit, aby podobný postup byl zvolen i na úrovni celé ČR.*

Ke SWOT lze podrobněji (dle příkladů) uvést: Silné stránky: často se týkají výuky, akreditací, zájmu studentů, profilace, odbornosti, infrastruktury, personalistiky, marketingu.

Analogické oblasti se pak objevují u slabých stránek. Příležitosti se obracejí často zejména vně, tj. na možnosti akreditací, zdrojů, internacionalizace, spolupráce, uplatnění, absolventů. Podobně hrozby jsou orientovány spíše vně než dovnitř: negativní demografický vývoj snižující počet potenciálních zájemců o studium, trvání nebo prohloubení ekonomické krize, nedostatky jazykové vybavenosti, přístup státu k VVŠ i SVŠ aj.

Pokud diskutujeme možnou využitelnost existujících SWOT analýz jednotlivých VŠ pro potřeby celé ČR, je vhodné se zaměřit na postupy dalšího shrnutí. Domníváme se, že v případě externě orientovaných částí hodnocení (zařazujeme sem zejména hrozby a příležitosti) je vhodné nabídnout spíše sjednocení takto identifikovaných položek ze strany VŠ (tj. máme na mysli podchycení všech zajímavých položek, byť se třeba vyskytovaly jednotlivě), protože jejich sjednocení nabízí celkem přirozeně větší flexibilitu reagování jak vysokých škol, tak celého vysokého školství v ČR na vnější podněty.

U interně orientovaných částí hodnocení, jako jsou silné a slabé stránky VŠ, je naopak vhodné vyzdvihnout ty stránky, které se v hodnocení VŠ často opakují (uvažujeme „průnik“ případně „agregaci“). Lze je pak totiž chápat jako určující pro celé vysoké školství v ČR. Soustředili jsme se na témata společná pro SVŠ a VVŠ a dále pak na samostatná témata (s ohledem na financování státu) VVŠ. Pro hlavní témata (10) týkající se základních oblastí činnosti VŠ (vzdělávání, VaVal, třetí role) kompaktně uvádíme SWOT body, které by měly být zvažovány při zpracovávání SPR pro VŠ v ČR:

Vybrané položky SWOT podle VŠ (viz zdroje) u tří základních témat:

1. Nabídka studijních programů/oborů (reflexe potřeb společnosti)

S

- Tradice a kvalita vysoké školy
- Trvalý zájem o studium – převis poptávky nad nabídkou, možnost si vybírat z uchazečů
- Široká nabídka studijních oborů prezenční i v kombinované formě studia
- Nabídka akreditovaných atraktivních interdisciplinárních oborů
- Unikátnost řady akreditovaných oborů v rámci ČR, reflektování potřeb regionu
- Strukturovaná forma studia kompatibilní se studijními programy obdobných škol v ČR a v zemích EU

W

- Nabídka SP/SO i CŽV neodpovídá potřebám společenské praxe
- Nepochota mezifakultní spolupráce, např. převládání partikulárních zájmů fakult
- Nízká uplatnitelnost absolventů některých studijních programů, slabá zpětná vazba od aplikační sféry

- Nízký počet samoplátců
- Nedostatečná nabídka programů a oborů akreditovaných v cizích jazycích
- Nepříznivá věková struktura, nedostatek perspektivních pracovníků

O

- Podpora vzdělávání formou CŽV
- Zájem zahraničních studentů, mezinárodní spolupráce ve výuce, joint-degree, double-degree
- Prohloubení spolupráce s praxí
- Spolupráce s aplikační sférou, zapojení odborníků z praxe, udržování kontaktu s absolventy
- Využití OP a evropských grantů na podporu vzdělávání

T

- Demografická křivka
- Zhoršující se kvalita uchazečů o studium, úbytek talentovaných studentů
- Vysoká koncentrace VŠ v ČR, vzájemná konkurence
- Klesající zájem o technické obory
- Neexistence uceleného systému sběru a vyhodnocování informací o vývoji potřeb trhu práce
- Podfinancování VŠ studia, nestabilní systém financování, nejistota v legislativě (novela VŠZ)
- Měnící se kritéria AK při posuzování žádostí o akreditace

2. Zajištění kvalitní vzdělávací činnosti (způsob a forma realizace)

S

- Fungující kreditový systém kompatibilní s ECTS/DS
- Kvalita akademických pracovníků, vysoký podíl profesorů a docentů ve výuce
- Moderní metody vzdělávání, průběžná inovace výuky
- Pravidelné studentské hodnocení výuky
- Kvalitní materiální a technické zajištění výuky, dostupnost informačních zdrojů pro výuku
- Mobilita studentů a akademických pracovníků

W

- Nedostatky v personálním zabezpečení studia – vysoký relativní podíl AP s částečným úvazkem, věk AP
- Nedostatečná jazyková vybavenost pedagogů a studentů, málo zahraničních pedagogů
- Chybějící propojení teorie s praxí, nízké zapojení odborníků z praxe ve výuce
- Nedostatečný systém motivace akademických pracovníků, zejména mladších
- Slabá nebo neexistující vazba mezi hodnocením výuky a hodnocením celkového pracovního výkonu

O

- Spolupráce s praxí, zapojení odborníků z praxe, praxe pro studenty, spolupráce s profesními asociacemi
- Využití OP a dalších grantových prostředků pro dofinancování vzdělávacích aktivit

T

- Pokles zájmu o studium a o vědění obecně, pokles kvality populace
- Snižování příspěvků na vzdělávání, podfinancování VŠ, pokles normativu na studenta, nestabilita
- Odchod kvalitních akademických pracovníků z VVŠ na lépe finančně ohodnocená místa
- Špatně nastavený akreditační proces, zdoluhavý proces akreditace
- Preference VaV výsledků v porovnání se vzděláváním při hodnocení VŠ, převažující kvantitativní hlediska
- Nevhodnost strukturovaného studia 3+2 pro řadu oborů
- Přebujelá administrativa

3. Uplatnitelnost absolventů na trhu práce

S

- Stále dobrá uplatnitelnost absolventů většiny VŠ oborů na trhu práce
- Kvalita a renomé VŠ
- Pořádání akcí zaměřených na spolupráci s potencionálními zaměstnavateli
- Zapojení studentů do praxe, spolupráce s firmami na kvalifikačních pracích
- Jazyková vybavenost absolventů, soft-skills – u některých oborů

W

- Mnoho oborů s atraktivním názvem, ale s nízkou uplatnitelností, předimenzování některých oborů,
- Nedostatek praktických zkušeností absolventů
- Uplatnění v jiném oboru než oboru studia, horší uplatnitelnost bakalářů
- Absence systematické zpětné vazby od absolventů a jejich zaměstnavatelů
- Nedostatečná činnost absolventských organizací (alumni klubů), ztráta kontaktu s absolventy

O

- Komunikace s hlavními zaměstnavateli absolventů, rozšíření spolupráce s krajem/regionem
- Možnosti uplatnění absolventů v zahraničí
- Celoživotní vzdělávání absolventů
- Zvyšování atraktivity studia prostřednictvím zviditelnění úspěšných absolventů
- Praktikantské pozice, stáže u firem, podniková stipendia
- Výuka a trénink měkkých dovedností, zvyšování jazykových znalostí absolventů

T

- Permanentní změna oborové poptávky na trhu práce – možný nezájem o některé profese budoucnosti
- Nárůst nezaměstnanosti absolventů vysokých škol – stoupající počet absolventů VŠ
- Nezájem o absolventy bakalářských studijních programů
- Nezájem komerční sféry o spolupráci s univerzitou

- Neochota absolventů stěhovat se za prací

4. Zajištění kvality VaV a tvůrčích aktivit v tuzemském i mezinárodním měřítku

S

- Motivační systém podpory VaV aktivit – finanční ohodnocení nejlepších
- Kvalitní laboratorní a přístrojové zázemí srovnatelné se zahraničními univerzitami a VaV pracovišti
- Vybudování konkurenceschopné výzkumné infrastruktury z OP VaVpl
- Průhledné (pseudo-spravedlivé) dělení institucionální podpory na základě RIV bodů
- Kvalitní doktorandi i ostatní studenti zapojení do řešení VaV a tvůrčích aktivit
- Existence interního grantového systému a dalších interních mechanismů podpory mladých badatelů
- Úzká spolupráce s AV ČR, spolupráce se zahraničními univerzitami a výzkumnými pracovišti

W

- Nedostatečné zapojení univerzity do mezinárodních projektů, nízký podíl zahraničních pracovníků
- Vědecké výsledky zajišťující přísun prostředků na VaV produkuje malý počet jednotlivců a úzkých týmů
- Velká vytiženost akademických pracovníků – málo času na výzkum, vysoká zátěž pedagogickými aktivitami
- Orientace akademických pracovníků na výsledky, pomocí nichž lze snadněji dosáhnout bodového hodnocení,
- Nízká úspěšnost projektových žádostí

O

- Možnosti integrace a sdílení kapacit
- Rozvoj mezinárodní vědecké spolupráce, možnost podpory spolupráce se špičkovými pracovníky a týmy.
- Spolupráce s privátním sektorem a propojení výzkumu s praxí, spolupráce s regiony
- Možnost daňových asignací pro firmy na podporu spolupráce s VŠ

T

- Mění se podmínky Metodiky RVVI pro hodnocení VaV, nejasná strategie financování
- Mění se a dlouhodobě neujasněná koncepce postavení a financování uměleckých vysokých škol
- Nedostatečná finanční podpora VaV z kapitoly státního rozpočtu
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů (platný od 1. 1. 2014)
- Komplikovaná pravidla financování a vykazování, obrovská administrativní zátěž řešitelů projektů
- Odchod talentovaných mladých a kvalitních vědecko-výzkumných pracovníků z VŠ
- Rostoucí konkurence v soutěži o grantové a institucionální finanční prostředky, velmi nízká úspěšnost
- Prudký rozvoj nových výzkumných kapacit v ČR – udržitelnost vybudovaných výzkumných center
- Diskriminace pražských VŠ při získávání finančních prostředků na VaV z evropských zdrojů

5. Problematika hodnocení VaV a tvůrčích aktivit na úrovni instituce a jejích součástí

S

- Interní manažerské systémy evidence a hodnocení výsledků
- Přímá provázanost mezi vykonanou tvůrčí činností a osobním ohodnocením, podpora excelence
- Funkční systém pro hodnocení uměleckých tvůrčích výkonů (RUV)
- Oceňování VaV aktivit i u studentů (motivační stipendia, ceny děkana či rektora)

W

- RIV – nedostatečná oborová diferenciace v hodnocení VaV, nerespektování specifik vědních oborů
- Chybějící nebo nevyužívaný systém hodnocení kvality VaV, převažuje pouze výkaznictví (kvantita)
- Řada výsledků VaV nenaplnuje požadavek excelence
- Velká administrativní zátěž fakult i rektorátu, přetíženost pracovníků
- Neujasněná proporce mezi hodnocením teoretických a aplikovaných výsledků v celostátním měřítku
- Nedostatečný důraz na význam mezinárodního rozměru VaV
- Umělecké školy (podobně jako humanitní) narážejí na neexistenci mezinárodních oborových databází
- Chybějící popularizace výsledků hodnocení v rámci univerzity a jejích součástí

O

- Vytvoření objektivního a oborově diferencovaného systému hodnocení vědecké a tvůrčí činnosti
- Inspirace dobrou praxí z jiných vysokých škol a univerzit při hodnocení VaV a tvůrčích aktivit
- Podpora a tlak na odbornou veřejnost na zkvalitnění publikačního prostředí
- Zdokonalování RUV, jeho obohacování o další funkce

T

- Nevyhovující metodika hodnocení výsledků VaV v ČR nutně ovlivňuje i posuzování výsledků uvnitř VŠ, relativně časté a obtížně predikovatelné změny v systému hodnocení výsledků VaV, přílišná byrokratizace a složitost celého systému hodnocení, retrospektivita nastavených opatření, porovnávání nesrovnatelného, subjektivita hodnocení
- Pokračující diskriminace a marginalizace výsledků humanitních a společenskovedních oborů
- Neodůvodněné snižování počtu recenzovaných periodik; neprůhledný proces této aktivity

6. Smluvní spolupráce s aplikační sférou

S

- Dobré jméno, dlouhá tradice a intenzivní spolupráce s aplikační sférou
- Existence CTT a oddělení pro transfer znalostí a technologií na univerzitě
- Strategické umístění univerzity v kraji se silným zastoupením významných firem
- Vznik center a VTP orientovaných na spolupráci s aplikační sférou, vybudovaná funkční infrastruktura

- Podpora aktivit napomáhajících studentům a absolventům navázat spolupráci s aplikační sférou
- Aktivní členství v oborových organizacích, technologických platformách a clusterech (tuzemské i zahraniční)
- Úspěšné zapojení do nových typů spoluprací – např. inovační vouchery

W

- Nerozvinutý marketing v oblasti vědeckých konzultačních služeb a spolupráce s aplikační sférou
- Podpora smluvního výzkumu není centralizovaná, nedostatečný management smluvního výzkumu
- Velké vytižení již aktivních akademiků a nezáměr části akademiků o spolupráci s praxí
- Neexistence pravidel na VŠ pro smluvní spolupráci, jež by stimulovala k hledání takovéto spolupráce
- Malé využívání spolupráce s absolventy
- Vztahy s partnery jsou více záležitostí jednotlivých akademických pracovníků
- Smluvní spolupráce s aplikovanou sférou často negeneruje publikace ani jiné výstupy v RIVu

O

- Vytváření týmů s aplikační sférou a jejich účast v projektovém řízení
- Využití průmyslového potenciálu regionu a jeho možného propojení s VaV a vzděláváním
- Spolupráce s regionálními inovačními centry, spolupráce v rámci kraje/regionu
- Spolupráce na základě osobních kontaktů (absolventi ve firmách), spolupráce se zahraničními subjekty
- Legislativní podpora subjektů odebírajících výsledky VaV
- Finanční podpora spolupráce s aplikační sférou prostřednictvím OP nebo účelových projektů
- Zapojení studentů do aplikovaného výzkumu, nabídka témat kvalifikačních prací

T

- Problémy spojené s absencí možnosti využití přístrojové techniky pro komerční činnost
- Malý zájem firem o spolupráci, pokud není dotován z veřejných zdrojů
- Globalizace – vlastnictví velké části firem je mimo ČR, kde je realizován i firemní výzkum
- Právní řád neulehčuje spolupráci – problematika veřejné podpory, dělení duševního vlastnictví
- Odchod schopných akademických pracovníků mimo prostředí VŠ – finanční důvody
- Vzdávající konkurence mezi výzkumnými organizacemi a VŠ navzájem
- Soustředěnost praxe pouze na řešení operativní problémů, nikoliv na dlouhodobější koncepční
- Přetrvávající ekonomická krize

7. Komerencializace výsledků duševního vlastnictví

S

- Existence vnitřních předpisů k ochraně a komercionalizaci výsledků duševního vlastnictví
- Tradice a zkušenosti s vytvářením a procesováním patentů a dalších forem komercionalizovatelných aktivit
- Systém vzdělávání v této oblasti – školení AP i studentů v tématech ochrany duševního vlastnictví
- Podpora komercionalizace ze strany vedení univerzity

W

- Málo výsledků vhodných pro komercializaci, zaměření univerzity převážně na základní výzkum
- Malá zkušenost s komercializací výsledků duševního vlastnictví
- Komercializace není centralizovaná do jednoho místa, roztržitost po součástech univerzity
- Střet zájmů některých akademických pracovníků

O

- Nalezení a další vzdělávání schopných manažerů se zkušenostmi v oblasti transferu poznatků
- Spolupráce VŠ, municipalit a výrobní sféry v rámci regionu/kraje
- Vzájemná spolupráce VŠ v oblasti komercializace
- Zapojení do podnikatelských inkubátorů, start-up, spin-off
- Osvěta v oblasti daňové legislativy – možnost odečtu spolupráce s VŠ u daní z příjmu právnických osob
- Zavést motivační systém pro komercializaci, rozvoj marketingu a prezentace výsledků
- Rozvoj vazeb na zahraniční partnery v oblasti komercializace
- Možnost využití prostředků OP a dalších účelových prostředků při zakládání center komercializace

T

- Zneužití duševního vlastnictví, ztráta vlivu na výsledky, nekorektní jednání firem vůči univerzitě při komercializaci duševního vlastnictví, vyvádění výzkumných aktivit přes zakládání vlastních firem
- Struktura průmyslu orientovaná pouze na montáž bez přidané hodnoty a nízká inovační schopnost firem
- Finanční náročnost ochrany patentů, vysoké náklady správy portfolia duševního vlastnictví
- Doba od registrace předmětu duševního vlastnictví do doby než výsledek produkuje reálný ekonomický přínos
- Silná konkurence ostatních vysokých škol

8. Zvýšení objemu prostředků z veřejných a neveřejných zdrojů

S

- Relativně stabilní model financování uměleckých VVŠ jako určitá forma kontraktového financování
- Konkurenceschopnost v oblasti SP vyučovaných v cizích jazycích – zvyšující se počet samoplátců
- Schopnost získávat grantové účelové prostředky, možnost získat prostředky z OP ESF
- Zapojení do mezinárodních projektů, zapojení zahraničních vědců
- Stabilní zájem o studium, dobrá uplatnitelnost absolventů
- Doplňková činnost, potenciál pro poskytování poradenských služeb, odborných a znaleckých posudků
- Funkční administrativní zázemí pro administraci nových, funkční informační systémy
- Vysoký vědecký výkon instituce (institucionální podpora)
- Pořádání kurzů za úplaty, CŽV

- Závislost na projektech OP ESF (mimopražští), naopak nemožnost přihlásit se do většiny OP ESF (Praha)
- Nízká úspěšnost při získávání grantů, která je v protikladu s velkou závislostí na účelovém financování
- Malý podíl prostředků z VaV aktivit na celkovém financování VŠ – následně nízký podíl na ukazateli K
- Slabá spolupráce s neveřejnou sférou, nízký stupeň komercializace dosažených výstupů
- Nedostatek vlastních prostředků k dofinancování projektů, klesající ochota partnerů ke kofinancování projektů
- Roztříštěnost podpůrných činností, vnitřní nejednotnost univerzity, nedostatečné administrativní zázemí
- Limitovaný počet kvalitních a aktivních řešitelů/spoluřešitelů projektů a smluvní spolupráce
- Neschopnost čerpat ve větší míře prostředky z kompetitivních zahraničních programů FP7, ERC, H2020
- Malá pružnost v přizpůsobení se potřebám trhu a regionu, úzká specializace/zaměření projektů
- Stále malý počet samoplátců. Značné rezervy v získávání sponzorských prostředků a darů

- Rostoucí zájem o CŽV, posílení atraktivní nabídky
- Cílené budování kontaktů s aplikační sférou, pružnější reakce na poptávku
- Nové projekty na podporu VaV z veřejných zdrojů, další programové období OP ESF i pro Prahu
- Změna způsobu financování VŠ (větší váha na kvalitu místo kvantity)
- Rychlejší ukončení tzv. dohodovacího řízení o financovaných počtech studií – usnadní plánování
- Rostoucí zájem zahraničních studentů o programy vyučované v cizích jazycích
- Zmapování potřeb trhu a regionu o služby VŠ, partnerství s regionálními subjekty
- Úspory díky centralizovanému nákupu v rámci univerzity i regionu
- Větší využití zahraničních účelových grantů (H2020)
- Využití kontaktů s absolventy, navázání spolupráce s aplikační sférou

- Nestabilita financování během delšího období, nepříznivý vývoj státního rozpočtu
- Vyloučení/diskriminace pražských vysokých škol v OP ESF
- Demografie, pokles počtu studentů
- Ztráta existující částečné finanční autonomie – státní pokladna, řízení likvidity vysoké školy
- Pokračující rostoucí zátěž v administraci veřejných prostředků, riziko neuznatelných nákladů
- Nízká úspěšnost v soutěžích o grantovou podporu daná malým objem prostředků
- Úspory firem, menší míra sponzoringu, neochota nadnárodních společností investovat do rozvoje v ČR

9. Přímé propojení mezi výsledky činnosti a financováním

- Systém vnitřního rozdělování financí dle skutečných výkonů, vazba IF na výsledky VaV
- Motivace pracovníků k tvůrčím a VaV aktivitám a k doplňkové činnosti

- Centralizované obslužné procesy, využití elektronických IS, kontrolní mechanismy sledování čerpání
- Nezávislost na jednom zdroji financování, vícezdrojové financování
- Podpora zájmu/motivace ze strany studentů (nejen DSP) o řešení projektů

W

- Nevyvážený vztah pedagogická činnost x VaV x ostatní aktivity, nejasná vazba mezi kvalitou výuky a financováním pracovišť, obtížné měření pedagogických výkonů
- Absence metodiky pro určení režijních nákladů, nízká flexibilita nastavení výše režijních nákladů u VČ
- Nevyrovnanost výkonů mezi jednotlivými pracovišti a fakultami
- Nechuť VŠ i součástí k diskuzi o možnostech hledání efektivnějšího způsobu rozdělování veřejných zdrojů
- Univerzitní informační systém nepodporuje využití výstupů pro rozpočtování, množství ruční práce
- Nedostatečné množství volných prostředků pro motivaci pracovníků
- Nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů pro zajištění podpůrných a administrativních procesů,

O

- Posílení vazby mezi výsledky a financováním – kontraktové financování
- Pilotní ověření nových záměrů rozvoje vzdělávací a umělecké činnosti
- Implementace kladných zahraničních zkušeností do činnosti univerzity
- Tvorba přesnějších a propracovanějších nástrojů k monitorování vysokého školství a k vykazování jeho výsledků, posílení parametrů kvality činnosti v konstrukci příspěvku na vzdělávací činnost
- Stabilizace pravidel financování VŠ
- Potenciál nových možností navázání spolupráce s aplikační sférou

T

- Nedostatek prostředků na výzkum a vývoj v kapitole státního rozpočtu, podfinancování VŠ
- Vzdávající administrativní zátěž
- Hrozba neshody na změnách systému
- Nízká predikovatelnost finančních prostředků do dalšího období – riziko, omezení koncepční práce
- Negativní dopad některých nově zaváděných ukazatelů pro rozpis rozpočtu VVŠ pro nově vzniklé součásti
- Neúměrné prodlužování existence stávající metodiky hodnocení VaV
- Konkurence soukromých vysokých škol zejména v oblasti společenskovědních oborů
- Vysoká závislost společenskovědních fakult na příspěvku na vzdělávací činnost
- Doposud neschválená novela zákona o VŠ

10. Rozvoj a obnova infrastruktury vysoké školy

S

- Rekonstruované budovy a nově vybudované budovy z OP VaVpl a dalších zdrojů, solidní úroveň kampusů
- Příprava strategických rámců řešení technologických potřeb, existence generelu rozvoje univerzity

- Dobrá IT vybavenost, navzájem propojená struktura informačních systémů
- Systematická údržba, kvalitní správa a obnova infrastruktury
- Spolupráce s městem/regionem
- Prioritou jsou investice do energeticky úsporných opatření
- Objekty a pozemky potřebné pro dlouhodobý rozvoj jsou v majetku univerzity
- Tvorba rezerv na obnovu infrastruktury ve fondu reprodukce investičního majetku
- Investice i do podpůrných aktivit (dětský koutek, sportoviště, konferenční prostory)

W

- Roztříštěnost areálů kampusů
- Absentující systém „facility management“, chybí zastupitelnost klíčových (systémových) pracovníků
- Administrativní náročnost realizace investičních projektů a nedostatečné řízení jejich kvality
- Zvýšené náklady na provoz nově pořízených prostor
- Omezený přístup ke strukturálním fondům EU
- Neexistuje ekonomická motivace pro efektivní a racionální využívání prostor, nesystémové využití prostor,
- Omezený prostor pro další rozvoj areálu
- Nerovnoměrnost v rozložení prostředků OP ESF v rámci investic na univerzitě

O

- Systémová integrace podpůrných systémů IT
- Využití nových OP ESF, a to včetně Prahy
- Zlepšení dopravní dostupnosti
- Využití programového financování ISPROFIN
- Využití volných kapacit v areálu kampusu, pronájem či prodej volných kapacit
- Využití grantové účelové podpory, včetně NPU I a II
- Zapojení do rozvojových aktivit města a kraje, využití postavení univerzity v regionu
- Spolupráce s ostatními VVŠ, sdílení technologií, společná pracoviště – rychlejší obnova vybavení
- Příprava kvalitních investičních projektů
- Investice do ubytovacích kapacit a dalších sociálních a volnočasových záležitostí (dětský koutek, sportoviště)

T

- Nepříznivý vývoj státního rozpočtu a kapitoly MŠMT, další podfinancování VVŠ v oblasti investic
- Zákon o zadávání veřejných zakázek
- Nemožnost operativně reagovat na měnící se podmínky během výstavby z legislativních důvodů
- Byrokratické překážky a uplatňování přepjatého formalismu v čerpání prostředků OP ESF, dlouhé schvalovací termíny, neúměrná administrativa
- Obtížná udržitelnost vybudovaných kapacit
- Klesající podpora investic v účelovém financování
- Zvyšování cen energií, materiálů a služeb

2.2 Role rizik

Zejména při dlouhodobém plánování ve všech oblastech lidské činnosti významně roste role budoucí neurčitosti. Riziko podle předchozích rozborů KREDO je standardně vnímáno jako hrozba. Provedená analýza rizik pro SPR nepopisuje nutně současný stav, ale i výhled. Důraz byl kladen na rozlišení interních a externích rizik. Interní rizika byla vnímána jako ta uvnitř VŠ, navíc je konstatováno, že jejich zvládnutí je (má být) zcela v možnostech VŠ. Externí rizika byla popsána jako ta vně VŠ na základě interakce s externím subjektem, jejich zvládnutí je chápáno jako mimo možnosti VŠ. Doporučení u externích rizik z úrovně zpracovatelů z KREDO v obecné podobě ale zní: „nehledat (možné) chyby na straně partnera“. Toto doporučení bylo dále upřesňováno a konkretizováno. Další cenné závěry z tehdejší etapy lze stručně shrnout: (1) VŠ citlivě vnímají vlivy okolí, (2) Interní rizika jsou velmi dobře (sebekriticky) hodnocena, (3) Některá externí rizika – je třeba začít spíš u sebe.

Pro tento text bychom ale zde doporučili při řešení vnějších rizik uplatňovat sofistikovanější přístupy, které by mohly být chápány jako kvalitativní aplikace přístupů teorie her (v případě racionálně uvažujícího rozhodovatele podílejícího se vnějším riziku pro VŠ) a rozhodování v podmínkách rizika a neurčitosti (v případě náhodného vlivu na vnější prostředí).

Zprvu je tedy vhodné při diskuzi SPR VŠ (do roku 2030) zvažovat roli budoucího vývoje a zejména neurčitosti vnitřních a vnějších faktorů. Proto nejprve uvádíme výčet významných rizik uvažovaných vysokými školami, a to v původních směrech identifikovaných KREDO při plnění 6. úkolu. (Uvažované směry a možnosti reakce na ně: právní rizika – změna normy; organizační – změna organizačního řádu a schématu; provozní – změna jednání; personální – změna osob a obsazení). Poznamenejme, že VŠ uvedly přes 4 tisíce různých rizik, kde ovšem 90 % představovalo rozdílná slovní vyjádření obdobných rizik. Dále prezentovaný seznam je pak založen na dvojí (tehdejší a námi nyní provedené současné) agregaci cestou zobecnění, samozřejmostí je jejich anonymizace. Při původní agregaci byla zvažována četnost a závažnost rizik podle VŠ a byly respektovány rozdíly mezi SVŠ a VVŠ. Při druhé agregaci byly zohledněny zkušenosti dalších etap a úkolů KREDO.

Přehled vybraných rizik

Interní rizika – finanční

- Nedostatečné finanční zdroje (obecně)
- Nedostatečné finanční zdroje pro rozvoj VaV
- Nedostatečné finanční zdroje v personální oblasti
- Nedostatečné finanční zdroje pro podpůrné činnosti – VVŠ
- Nedostatečné finanční zdroje pro rozvoj a obnovu infrastruktury
- Nedostatečný výběr školného – SVŠ
- Finanční sankce pro nedodržení smluvního závazku (indikátoru apod.)
- Nedostatečná interní pravidla rozdělování finančních prostředků – VVŠ

Interní rizika – organizační

- Nedostatky v celkové organizaci práce
- Nedostatky v organizaci práce ve vzdělávací činnosti
- Nedostatky v organizaci práce v oblasti internacionalizace
- Nedostatky v organizaci práce v oblasti třetí role
- Nedostatečná vazba financování podle výkonů
- Duplicita některých činností na více pracovištích
- Absence dílčí podpůrné strategie (strategie druhého řádu)
- Nedostatečná komunikace, nedostatky v oblasti komunikační strategie

Interní rizika – personální

- Nesouhlas AP s pravidly hodnocení kvality, odmítnutí pravidel
- Nedostatečná kvalifikační struktura pro garanci a realizaci SP – SVŠ
- Nedostatečná jazyková vybavenost pracovníků – SVŠ, VVŠ
- Chyby v personální a mzdové politice – VVŠ
- Interní rivalita
- Nedostatek kompetencí AP vykonávat manažerské funkce

Interní rizika – provozní

- Nedostatečné a neefektivní podpůrné činnosti
- Časová, finanční, personální a administrativní náročnost
- Nedostatečná informační podpora
- Nedostatečný marketing
- Nedostatečné MTZ (prostory, materiál, technika mimo IT) – VVŠ
- Nedostatky (opomenutí, chyby, omyly) ve studijních programech – SVŠ

Interní rizika – právní

- Nekvalitní nebo chybějící interní předpisy
- Nekvalitně vypracované nebo chybějící smlouvy
- Obavy z odcizení know-how
- Výsledky VaV jsou využívány v rozporu s normami nebo nejsou využívány

Interní rizika – korupční

- Nezákonné jednání zaměstnance VŠ vedoucí k neoprávněnému obohacení
- Možná korupce vyplývající z netransparentního zadávání veřejných zakázek
- Nezákonné jednání studenta vedoucí k neoprávněné výhodě – SVŠ

Interní rizika – ostatní

- Nedostatečná jazyková vybavenost (AP, zaměstnanci, studenti)
- Podceňování komunikace, nedostatečná úroveň komunikace
- Nedostatečné výstupy nebo chybná orientace VaVal
- Nedokonalá spolupráce s dalšími subjekty
- Nižší připravenost absolventů SŠ ke studiu na VŠ
- Akademická stagnace, uspokojení se současnou úrovní
- Přílišná akademizace výuky na úkor praktického zaměření – i VVŠ
- Podceňování CŽV, nedostatečná úroveň CŽV
- Silná averze k administrativně-organizačním procesům

Externí rizika – finanční

- Dlouhodobé podfinancování vysokého školství
- Snižování SR
- Změny, nestabilita a nejistota pravidel financování VŠ – VVŠ
- Snižování SR na mimonormativní účely
- Snižování SR na VaVal
- Nedostatečná poptávka po službách v doplňkové činnosti
- Konkurence obdobných VŠ – SVŠ
- Nedodržení pravidel ze strany státu
- Nezavedení víceletého financování ze SR

Externí rizika – personální

- Konkurence jiných zaměstnavatelů
- Nedostatečný příchod zahraničních (VaVal) pracovníků
- Nedostatečné personální zabezpečení u spolupracujícího externího subjektu
- Konkurence obdobných VŠ
- Nevhodná externí kvalifikační kritéria pro AP
- Nedostatek (kvalitních) studentů
- Brain drain

Externí rizika – provozní

- Malý zájem partnerů o spolupráci
- Nedostatek (kvalitních) studentů
- Podceňování komunikace, nedostatečná úroveň komunikace
- Provozní nedostatky na straně partnera
- MŠMT nestanoví pravidla pro hodnocení VŠ – VVŠ
- MŠMT nestanoví pravidla procesů řízení – VVŠ

Externí rizika – právní

- Obava z nepřiměřeně tvrdého dopadu akreditačních kritérií – SVŠ
- Změny v normách se negativně dotknou VŠ – VVŠ, SVŠ
- VŠ je postupem státu diskriminována
- Nestabilita právního prostředí ČR, slabá vymahatelnost práva – VVŠ
- Obavy z pravidel hodnocení výsledků VaVal
- Nedostatečná státní vize právní úpravy VŠ vzdělávání
- Chybný výklad zákona o veřejných zakázkách bude zneužitý proti VŠ
- Byrokraticky komplikovaná pravidla operačních programů EU
- Diskriminující definice veřejné podpory

Externí rizika – korupční

- Nezákonné jednání jiné organizace vedoucí k neoprávněnému obohacení – VVŠ
- Nezákonné jednání externí osoby vedoucí k neoprávněnému obohacení – SVŠ
- Možná korupce vyplývající z netransparentního zadávání veřejných zakázek
- Stát svým jednáním vytváří korupční prostředí
- Nezákonné získávání absolutoria, padělání listin – SVŠ

Externí rizika – ostatní

- Neexistuje dlouhodobá politika státu pro určení strategických priorit – VVŠ
- Konkurence obdobných VŠ – VVŠ i SVŠ
- Nižší připravenost absolventů SŠ ke studiu na VŠ
- Nezáměr zaměstnavatelů o kvalifikované absolventy
- Negativní mediální obraz na veřejnosti – SVŠ
- Aplikační sféra v ČR čím dál méně potřebuje vědecko-výzkumný potenciál z ČR

Zde je ovšem vhodné doplnit, že kromě typických a dlouhodobě uvažovaných rizik (viz výše, demografický vývoj, výše financování VŠ, aj.), je vhodné zvažovat i rizika nová, jejichž medializace je během posledního roku logicky činí v očích čtenáře velmi významnými.

Uvedme tedy ta rizika, která zásadním způsobem mohou změnit situaci celé České republiky, a tedy i vysokého školství v ČR, a zpochybnit tak jakýkoliv strategický plán vycházející z prosté deterministické predikce budoucího prostředí na základě extrapolace současné situace a nedávného vývoje.

Situace ve východní Evropě (Ukrajina–Rusko): Konflikt na východní Ukrajině již nyní bezprostředně mění podmínky mezinárodní spolupráce a může přinášet značnou variabilitu do migrace studentů z oblastí, které bezesporu díky jazykové blízkosti představovaly možný významný zdroj rozvoje internacionalizace českého vysokého školství.

Ekonomická situace v Řecku a její dopady na EU (riziko Grexitu, zániku eurozóny aj.): Zmíněná situace představuje pro ekonomicky relativně chráněné české vysoké školství spíše generátor signálů možného negativního vývoje (tj. indikaci toho, co by mohlo následovat, pokud by se dluhová krize šířila obdobným způsobem dále). Dílčí omezení se v případě Řecka promítají do perspektiv výzkumné spolupráce a výměn studentů v některých oborech, v případě dlouhodobé pomoci Řecku (a jinde) lze čekat redukci finančních prostředků, které (také) mohly být alokovány do vysokého školství evropských zemí.

Migrace (čísla i mediální obraz): Problematika migrace je v posledním období v českých médiích široce prezentována, v řadě případů značně dramaticky a expresivně. Do mediálních diskuzí se již zapojuje i akademická obec. To spolupůsobí na nálady ve veřejném mínění ČR a formující se atmosféra představuje značná rizika pro standardní a dříve předpokládaný rozvoj českého vysokého školství ve směru jeho dalšího, zejména mezinárodního, rozvoje.

S ohledem na stále více se vyhraňující názory na uvedenou problematiku začíná být obtížné si představit, že by v současné době mohla probíhat i na akademické půdě věcná a kritická diskuze nezatížená osobními stanovisky oponentů a argumentací k osobám účastníků.

Zde si navíc musíme uvědomit, že některé strategické plány VŠ pracují s problematikou internacionalizace a sdílení hodnot v EU způsobem, který se odráží ve zpracování SPR, a to i v takových detailech, jako je převzetí, případně modifikace vymezení vybraných základních pojmů. *Definice použitých pojmů je vhodné, jak bylo dříve zmíněno, doplnit v podkladech MŠMT pro SPR.* Citujme příklady ze SPR VŠ a pak uvedme související možné riziko pro VŠ.

Příklady specifikace základních pojmů uváděné v jednotlivých SPR:

Akademická excelence: Kvalitní programy založené na inovativním praktickém a rozmanitém učení.

Personalizovaný výukový model: Na projektech založená výuka zaměřená na individuální potřeby studentů, znalostí, tvořivosti, a schopností řešit problémy, Příprava na životní a kariérní úspěch.

Zaměření na studenty: Podpora přístupů, které demonstrují důležitost všech studentů.

Diverzita, inkluzivita a multikulturalismus: Rozmanitost akademické obce podporována. Začleňování.

Inovace a flexibilita: Otevřenost svobodných diskuzí, podpora originálního inovativního myšlení, připravenost na změny.

Neprofitní: Veškeré výnosy jsou reinvestovány uvnitř univerzity.

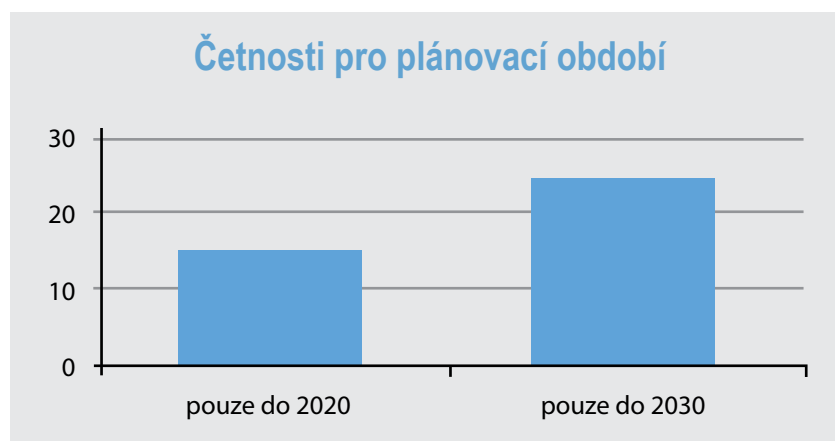
Dále otevřené možnosti pro definování: Vysoká kvalita a profesionalita řídicích, vzdělávacích a dalších odborných procesů; vzájemný respekt, spolupráce a sdílení informací uvnitř VŠ; dodržování morálních a etických zásad chování v každodenní činnosti; odpovědnost za výsledky práce a jejich kvalitativní úroveň; kontinuita, pružnost a dynamika rozvoje ve vazbě na vnitřní a vnější podmínky; otevřenost a vstřícnost k novým výzvám odborného, regionálního a mezinárodního charakteru a inovativní přístup k jejich uchopení a řešení.

Nepřímo z výše uvedených pojmů plyne, že při rozvoji naplnění některých dříve zmíněných krizových scénářů může pro některé VŠ nastat nejen riziko nenaplnění jejich plánů, ale i systémové a existenční riziko, neboť mohou být zpochybněny základní (výše zmíněné) ideje, o které se existence takové VŠ opírá (viz stupňující se mediální diskuze k pojmům jako „multikulturalismus“ nebo „globalizace“ a její možný dopad na uvažování budoucích zájemců o studium na VŠ).

2.3 Role horizontu SPR 2020 a 2030

Přes důraz kladený v KREDO na ambiciózní horizont 2030 pro SPR VŠ, řada VŠ byla zprvu rezervovaná a omezila se na horizont 2020 (15 VŠ), viz Graf 3. Po diskuzi v rámci KREDO a dopracování SPR na VŠ se na horizont do roku 2020 omezilo 8 VŠ.

Graf 3 Četnosti délek uvažovaných plánovacích období



Jak na základě přímých, tak nepřímých vyjádření VŠ to lze spojovat zejména s (ne)předvídatelností výše uvedených neurčitých faktorů (viz předchozí odstavec) v delším časovém horizontu. Částečné řešení může pak představovat scénářový přístup, a to jak pro některé VŠ, které zkrátily horizont svého uvažování, tak pro MŠMT.

2.4 Scénáře

S ohledem na zmiňovaná rizika a uvažovaný časový horizont do roku 2030 lze MŠMT doporučit pojetí zvolené SPR některých VŠ, které se lokálně opírá o tzv. scénářový přístup, který je přirozeným rozšířením tradičně doporučovaného přístupu ve strategickém plánování.

Uvedené VŠ formulovaly své některé další kroky variantně, a to podle předpokládaného budoucího vývoje. Tyto varianty pak mohou být označeny jako scénáře (dalšího vývoje).

Uvedený přístup by neměl činit problémy, používá se běžně při ekonomickém modelování, lze jej použít kvalitativně i kvantitativně. Náročnější přístupy pak souvisí s užitím časových řad a modely operačního výzkumu.

Pokud bychom měli doporučit základní spektrum scénářů pro podmínky ČR, domníváme se, že s ohledem na výše uvedené je vhodné použít standardní tři scénáře (které lze jistě dále větvit na speciální případy), a to předpokládat optimistický scénář dalšího vývoje, scénář pokračujícího setrvalého vývoje, pesimistický scénář dalšího vývoje.

S ohledem na výše uvedené pak doporučujeme doplnit na úrovni ČR i scénář krizový, který by operoval s uvážlivými kalkulacemi dopadů krizového scénáře pro ČR na vývoj vysokého školství. Jednalo by se pak o projekci jistě existujícího vládního krizového scénáře.

Závěrem uveďme, že scénářový přístup pro případy strategického rozhodování, pokud je správně aplikován, představuje přínos z hlediska redukce rizik rozvoje vysokého školství v ČR. To pak není jen pomocí pro strategické řízení z úrovně MŠMT, ale především přispívá k vytváření stabilnějšího prostředí pro jednotlivé VŠ, které mohou být na změny vnější podmínek jednotlivě daleko citlivější (ostatně i jsou). Rozhodnutí pak nejsou přijímána z pohledu maximalizace okamžitého přínosu (třeba i za cenu zvýšení rizik), ale z hlediska robustnosti rozhodnutí (tj. být pokud možno připraven co nejlépe na celý vějíř uvažovaných scénářů).

2.5 Doporučení vyplývající ze zpracování bilance zdrojů VŠ

V přehledu podkladů (Dodatek 1) je uveden odkaz na podrobné zpracování bilance zdrojů VŠ. Obdobně jako v případě SWOT a rizik zde uvádíme výčet bodů, které obsahují shrnující doporučení na základě zpracování dat z VŠ. Ve zdroji je každému bodu věnováno několik odstavců ve struktuře: konstatování – důsledky – možnosti řešení – zdroje řešení.

ZÁVĚRY: 10 bodů pro MŠMT z podnětů VŠ:

Bod 1: Podfinancování VŠ podlamuje konkurenceschopnost ČR.

Bod 2: Důraz je třeba klást na skutečné a nikoliv na umělé priority VŠ.

Bod 3: Finance je třeba zaměřit více na lidské zdroje.

Bod 4: Nemrhat aktivitou akademické obce „papírováním“.

Bod 5: Soustředění na všeobecně akceptovatelné výstupy – kvalitu absolventů.

Bod 6: Podpora mezinárodní konkurenceschopnosti a komparativních výhod.

Bod 7: Zlepšit sběr dat a zdokonalit hodnotící metody.

Bod 8: Podporovat robustnost systému prostřednictvím synergie aktivit VŠ.

Bod 9: Široká kvalitní vzdělanost versus ostrůvky excellence.

Bod 10: Snižování rizikové variability finančních zdrojů při podfinancování.

ZÁVĚRY: 10 bodů pro VŠ:

Bod 1: Detailně poznávat vnější prostředí a reálně posuzovat možnosti.

Bod 2: Pracovat s neurčitostí vnějšího prostředí pomocí více scénářů.

Bod 3: Usilovat o rozšíření možností získávání dalších zdrojů.

Bod 4: Prohlubovat věcné poznání VŠ zejména na základě ukazatelů a financí.

Bod 5: Věnovat se zásadním oblastem a výstupům – kvalita absolventů.

Bod 6: Při strategickém řízení zohledňovat budoucí neurčitost – robustnost rozhodnutí.

Bod 7: Věnovat adekvátní pozornost často proměnlivým módním trendům ve VŠ.

Bod 8: Strategické řízení doplňovat v rozumné míře adaptivním.

Bod 9: Popularizovat u veřejnosti VŠ a jejich aktivity včetně samosprávnosti řízení.

Bod 10: Aktivně poskytovat zpětnou vazbu systému řízení VŠ.

3 Vybrané náměty ze strategických plánů vysokých škol

Řada VŠ, a to i relativně nově založených, považovala za podstatné do úvodních odstavců svých SPR zařadit formulace věnované historii VŠ a některým jejích tradicím. V důsledku toho pak další body SPR většinou vyznívají jako konzistentně navazující nejen na předchozí práci v rámci projektu KREDO, ale zejména na dosavadní vývoj těchto VŠ.

Obdobné odstavce lze jen uvítat i v podkladech MŠMT. S ohledem na větší přímou politickou vazbu jejich rozhodnutí může být ovšem obtížné prezentovat dosavadní vývoj jako konzistentní, na rozdíl od vývoje na některých VŠ (viz zkušenosti s obecnými pasážemi DZ MŠMT).

3.1 Mise a vize

Zahrnutí odstavců Mise a Vize do SPR VŠ umožňuje získat inspirující a přesvědčivé formulace, které mohou doplnit a inspirovat obdobně motivované odstavce na úrovni strategických dokumentů MŠMT pro ČR.

Typické mise (poslání) VŠ:

Liší se rozsahem: 1 odstavec až 1 strana

Námi vybrané citace považujeme za vhodné pro agregaci a doporučení pro případné odstavce obdobného typu MŠMT. Citace z jednotlivých SPR VŠ jsou v uvozovkách, naše komentáře jsou uvedeny kurzívou.

„Absolventi VŠ jsou díky svým znalostem a výsledkům svého studia připraveni na výzvy budoucnosti, a to jak na regionální, národní a mezinárodní úrovni v kontextu globalizovaného světa.“ Konkurenceschopnost je klíčová, pro ČR je z mnoha ohledů důležitější než kompatibilita!

„VŠ je největší a nejstarší univerzitou v České republice v dané oblasti, prestižní školou první volby.“ Pro MŠMT navázat vyjádřením hrdosti na mnohaleté vzdělávací tradice českých zemí.

„Je zaměřena na rozvoj vysoké profesionální úrovně v širokém spektru oborů a specializací.“ Diverzifikace – portfoliový efekt přináší stabilitu, byť na úkor okamžité efektivnosti specializace. Platí pro VŠ a zejména ČR.

„Jakožto kulturní instituce svého druhu přispívá ke kultivaci veřejného prostoru, rozvíjí a pomáhá udržovat povědomí o vysoké národní kulturní úrovni.“ Hrdost na nezpochybnitelnou úroveň VŠ i při podfinancování.

„Jako přísně výběrová škola nabízí studium výjimečně nadaným studentům, jejichž talent dále rozvíjí.“ Nejen rozvoj excellence, ale i potřeby excellence vracet těm, kteří pro ni a její rozvoj vytvořili podmínky.

„Důraz klade na dokonalé osvojení standardů, cílí studenty k hlubokému proniknutí do studovaných oborů v mezinárodním kontextu.“ Tradiční univerzální formulace, která může být v různých obměnách.

„VŠ je prostorem setkávání tradice a nejmodernějších trendů.“ Důraz na tradice bývá občas opomíjen v textech SPR, přednost dostávají nejmodernější trendy.

„VŠ je centrem inovace akreditovaných oborů a zároveň předním tvůrčím pracovištěm.“ Opět tradiční.

„Na půdě VŠ jsou rozvíjeny všechny formy studia, základní a aplikovaný výzkum.“ Interakce a synergie budou rozvedeny dále.

„VŠ vytváří přidanou hodnotu k nabídce studijních programů, k vědeckým a výzkumným programům v podobě hluboké historické zkušenosti sahající více jak 300 let do historie vysokého učení v našich zemích.“ Ideální formulace kombinace tradice (i ČR se má čím chlubit) a přínosu.

„VŠ nabízí tvořivé prostředí, založené na úzké spolupráci fakult a ústavů s kompetencemi v širokém spektru technických, ekonomických, zdravotních, přírodovědných a dopravních oborů a hluboké znalosti v oblasti kybernetiky, informatiky a designu.“ Formulace jsou ideálně transformovatelné i pro úroveň celé ČR nejen VŠ.

„Svými kompetencemi VŠ přináší přidanou hodnotu v expertizách pro průmysl, státní správu a obohacuje tak nejen vzdělávací možnosti na vysoké úrovni v ČR a Evropě, ale i vědu a výzkum v oborech své působnosti.“ *Smysluplná a přesvědčivá sebeprezentace VŠ pro aplikační spolupráci i na mezinárodní úrovni.*

„Pro své poslání přední univerzity VŠ usiluje o vysokou efektivitu organizace, která se opírá o synergicky působící procesy výhodně spolupracujících fakult a o dobře fungující informační systém a další informační a komunikační podpory univerzity.“ *Formulace obsahuje dva zásadní body opakovaně doporučované a osvojené i MŠMT v jeho posledních strategických dokumentech: (1) synergie (ne organizačních složek) oblastí, (2) moderní podpora rozhodování opírající se o IS.*

„Posláním VŠ je vzdělávat studenty v atmosféře objevování, tvořivosti a inovativnosti a připravovat absolventy přispívající k prosperitě a rozvoji České republiky v oblasti ekonomické, sociální i kulturní.“ *Opět ideální formulace zaměřující se na zásadní všestranně pochopitelný a akceptovatelný cíl – tvořiví a schopní absolventi.*

„Posláním VŠ je poskytování kvalitních vzdělávacích programů, oborů a kurzů v rámci terciárního a celoživotního vzdělávání se zaměřením na ... a na další obory se vztahem k ...“ *Standardní formulace, akceptovatelná pro většinu VŠ.*

Typické vize VŠ:

Citace mohou být opět inspirací k stanovisku MŠMT v SPR:

„VŠ aspiruje na to být vůdčí univerzitou v ČR z hlediska inovací a kvality výuky a učení v cizím jazyce se zaměřením na společenskou excelenci v globalizovaném světě.“ *Typicky ambiciózní obsah včetně formulace. Jak může být formulována podobně ambiciózní formulace pro ČR?*

„Do roku 2020 VŠ ještě více posílí své silné stránky: soustředí se zejména na individuální přístup ke studentům, na systém účinných zpětných vazeb vedoucí k dalšímu zkvalitnění podmínek ke studiu, na využití synergického efektu tvořeného inovativním potenciálem mladých pedagogů, studentů a pestré skladby oborů k podpoře kreativního ducha fakult a na valorizaci profesních a lidských kvalit zkušených pedagogů ku prospěchu intenzivního studia.“

Jako celková vize relativně stručné a obsažné. Pro úroveň ČR je cenný zejména postřeh ke zpětné vazbě, která je v rámci akademického života řady VŠ samozřejmostí, zatímco v hierarchických systémech řízení (jakému podléhají i vysoké školy vůči MŠMT) je typický tlak řídicích složek na odbourávání zpětných vazeb zejména ze strany administrativy.

„VŠ prohloubí a vyprofiluje své mezinárodní aktivity, využije mezinárodního prostředí svých fakult k podpoře komplexního osobnostního rozvoje a konkurenceschopnosti svých studentů v mezinárodním měřítku.“ *Standardní, očekávaná formulace se zásadní myšlenkou konkurenceschopnosti studentů na mezinárodním poli. Jako doplněk k dnes populární kritice vysokého procenta (později tzv. „převzdělaných“) vysokoškolských studentů z pohledu (normálního) rozdělení IQ a nezaměstnatelnosti tolika absolventů na pozicích, kde své vzdělání využijí, tato formulace patří mezi ty, které inspirují alternativní pohled, říkající, že v případě mezinárodní konkurenceschopnosti a uplatnitelnosti absolventů VŠ v ČR (navazující na tradiční a historickou úctu ke vzdělání v českých zemích) by uvedená „převzdělanost“ nejen neškodila, ale ČR prospěla (v případě ochoty absolventů danit své příjmy v ČR). Je samozřejmě otázkou, jak dalece je tato idea realizovatelná, ale pro náročné obory (lékařské, přírodovědné, technické) se jeví v případě jazykové vybavenosti absolventů jako platná.*

„Při inovaci studijních oborů bude VŠ zohledňovat potřeby zaměstnavatelů z praxe.“ *Typická formulace, kde ale nedochází ke shodě mezi VŠ. Tzv. kamenné tradiční univerzity zde bývají ve sporu s regionálními a SVŠ – viz odlišné SPR formulace.*

„VŠ je založená na moderním pojetí výuky oborů. Reaguje na současné profesní trendy, reflektuje technický vývoj v oboru i společenskou situaci. Kriticky analyzuje historický vývoj v daném odvětví a vytváří podmínky a podněty pro kreativní práci.“ *Další ucelená formulace typická pro aplikačně zaměřenou VŠ. Její promítnutí do úrovně ČR je vhodné na základě podpory idejí diverzifikace VŠ v ČR.*

„VŠ nabízí zájemcům flexibilní studijní plán v originálním prostředí s použitím nejnovějších technických prostředků a technologií.“ *Beze sporu je vhodné zúročit existenci nových infrastruktur (regionálních získaných v rámci OP VaVpl) a promítnout záměr jejich efektivního využívání do budoucích plánů pro vysoké školství.*

„VŠ zdůrazňuje a zakládá svoji výjimečnost na svém mezinárodním rozměru, je určena studentům doslova z celého světa.“ *Tato formulace je pro podmínky ČR sebevědomá a unikátní. Je vhodné pokud bude MŠMT vytvářet příznivé podmínky pro podporu takových ambicí. Na základě zkušeností VŠ je ovšem možné očekávat, že tato skutečnost se může zprvu týkat pouze jednotlivých oborů, které při adekvátní projektové podpoře (joint degree, double degree) mohou pomoci nastavit ambicióznější trend vývoje v ČR. A to i přes objektivně nevýhodnou výchozí situaci VŠ v ČR (podfinancování, jazyková bariéra).*

„Zároveň VŠ vytváří platformu pro otevřenou výměnu poznatků a názorů v rámci současného vývoje oboru a to pořádáním veřejných přednášek, zapojováním se do lokálních občanských aktivit.“ *S ohledem na existující rozporný vývoj veřejného mínění k vystupování vědců z VŠ mimo obory své specializace (pozorovatelný v médiích, volná citace – „od Okna vesmíru dokořán k době petic a reklam na podporu vědy z prostředků EU“) je jednoznačně v zájmu VŠ a i MŠMT přispívat k podpoře popularizace výsledků VŠ tak, aby členové akademické obce vnímali důležitost zprostředkování výsledků své práce veřejnosti a měli možnost usilovat o získávání přirozené autority jak svými výsledky, tak prezentací principů vědeckého, tj. důsledného logického myšlení.*

„Strategický plán zahrnuje jak období do roku 2020, kdy škola bude reakreditovat programy a kdy se začne podle plánu realizovat magisterský program XXX, tak delší horizont do roku 2030, který by měl završit dvacetiletou existenci školy a reflektovat společenské změny.“ *V návaznosti na VŠ má smysl konkretizovat kroky navazující na novelu VŠZ na úrovni ČR.*

„Záměrem VŠ je patřit mezi nejlepší vysoké školy v České republice.“ *Co je ekvivalentní pro ČR mezi ostatními zeměmi? Co je reálné?*

„Rozvoj jejího poslání zdůrazní kvalitativní a individuální orientaci výchovně vzdělávacího procesu opírajícího se o podněty relevantní aplikované vědecko-výzkumné činnosti a o úzkou interakci s praxí.“ *Jedna z možností formulací synergie.*

„VŠ udrží, rozvine a dále posílí své postavení významné a vyhledávané výzkumné univerzity v evropském vzdělávacím prostoru.“ *Realistický důraz na současné postavení VŠ. Nabízí se: Udrží se obdobně alespoň stejná jako současná úroveň podfinancování VŠ v ČR?*

„VŠ se profiluje jako špičková vzdělávací instituce s náročným a vlídným přístupem ke studentům, uvnitř i vně přátelskou a kolegiální atmosférou se vzájemným respektem a bude i nadále důstojným partnerem předním pracovištím v Evropě i ve světě se zvláštním zaměřením na spolupráci s univerzitami sousedních států a evropského prostoru.“ *Kolegialita přístupu a vstřícnost je vítaná (zejména na základě zahraničních zkušeností studentů a AP) na všech úrovních VŠ v ČR.*

„V té souvislosti bude udržovat a rozvíjet smluvní vztahy a přispívat tak k vytváření vědeckovýzkumného potenciálu v Evropě a současně podpoří aktivity v posílení mezinárodní výměny studentů a pedagogů v rámci evropských programů.“ *Doporučeno analogickou formulaci převzít pro ČR.*

„VŠ bude v oblasti výzkumu, vývoje a inovací dále posilovat své postavení na čele spolupráce s průmyslem a veřejnou správou a vytvářet podmínky pro růst inovačního potenciálu, uměleckou a další tvůrčí činnost, transfer technologií a znalostí pro společnost.“ *Doporučeno analogickou formulaci převzít pro úroveň ČR, např. se zaměřením na odpovídající obory.*

„Pro motivaci v těchto oblastech bude VŠ intenzivněji využívat ekonomických nástrojů a cílené podpory se zaměřením na mladé týmy a kvalitní jednotlivce.“ *Opět lze převzít pro úroveň ČR. Problém pak ovšem nastává se srovnatelností podmínek pro vybrané jednotlivce s ostatními, zejména pokud do hry vstupuje i možnost porovnání dosažených výsledků (viz minulé zkušenosti s postdoktorandskými projekty).*

„VŠ bude systematicky provádět kroky vedoucí k zefektivnění a profesionalizaci činností univerzity. Za hlavní směry v této oblasti se považuje zkvalitnění studia, podporu vědy a výzkumu a zvyšování kvality akademického života vytvořením moderní informační soustavy využívající informační a komunikační technologie.“ *Inspirace pro úroveň ČR zaměřená na redukci byrokracie se bohužel s ohledem na vyvíjející se byrokratickou realitu v ČR jeví jako nedosažitelný sen. Je tedy hezké, že se o to snaží alespoň vysoké školy.*

„Zvýšení konkurenceschopnosti vidí VŠ v prohloubení užší spolupráce s vybranými vysokými školami, Akademii věd ČR a dalšími institucemi“ *Při zachování důrazu na výjimečnost možnosti propojovat výuku a tvůrčí činnost je vyjádření respektu k AV a důraz na spolupráci s ní vhodný i do strategických dokumentů VŠ. Zejména když zde existuje dlouhodobá tradice kvalitní spolupráce řady pracovišť.*

„VŠ bude vytvářet odpovědné vědomí o nutnosti podpory technického vzdělávání a vědy a výzkumu v technických oborech.“ *Další intenzivně diskutované téma, zejména mezi technickými a jinými VŠ. Jedno z témat, které si zaslouží širokou a otevřenou diskuzi.*

„Jádrem výchovně vzdělávacího procesu je snaha dosáhnout vysoké míry uplatnitelnosti absolventů na trhu práce, a to díky dosažené kvalitě praxí požadovaného vzdělání, včetně žádoucích měkkých dovedností.“ *Jeví se jako formulace typická pro požadavky zaměstnavatelů. Z pohledu absolventů se spíše jeví jako optimální zaměřit se na ty obory, o které je relativně malý zájem, protože zahrnují vysoce náročné teoretické (a dlouhodobě platné) poznatky klíčových oborů a přitom tyto poznatky jsou jádrové pro aplikace, a proto jejich absolventi jsou a budou žádáni a budou nalézat uplatnění bez dnes tak oblíbených nároků na neustálé přeškolení.*

„VŠ jako kontinuálně se vyvíjející, uznávaná a prestižní vysoká škola s odbornými ambicemi v oblasti terciárního a celoživotního vzdělávání se strategickým cíle stát se univerzitní vysokou školou.“ *Uvedena jasná specifikace dalšího postupného cíle.*

„Zavedení systému řízení kvality v rámci novely VŠ zákona a jeho prováděcích předpisů a na základě synergie z kooperace se skupinou COGNOS.“ *Je a bude výzvou pro každou VŠ i pro podmínky ČR promítnout novelou připravované změny v řízení kvality VŠ způsobem, který bude vnímán jako přínosný alespoň většinou členů akademické obce.*

„Trvalý tlak na tvorbu atraktivního portfolia produktů a služeb na základě reflexe z vlastní činnosti a průběžného vyhodnocování nových trendů, predikcí a prognóz vývoje domácí a zahraniční poptávky.“ *Portfoliový přístup k oblastem činnosti VŠ je zcela zásadní z hlediska stability systému VŠ vzdělávání a důraz na něj by měl být i součástí dokumentů na úrovni ČR.*

„Trvale dosahovaná vysoká míra rentability a profitability školy jako soukromého subjektu s nadprůměrnou mírou reinvestic do vzdělávacích a vědeckovýzkumných procesů.“ *S ohledem na zkušenosti období platí zřejmě i ve vztahu MŠMT k SVŠ.*

Poznámky k profilaci: *Nejsou u každé VŠ, spíše výjimečně. Citace mohou být inspirací k stanovisku MŠMT v SPR zvyrazňujícím analogicky unikátnost postavení VŠ systému v ČR v mezinárodním měřítku:*

„VŠ zaujímá v českém vysokém školství a české společnosti jedinečné, nezaměnitelné a zainteresovaným stranám (zaměstnavatelům, uchazečům, studentům, zahraničním partnerům) dobře známé postavení.“ *MŠMT inspirace – zaujetí zřetelného, ale hrdého stanoviska za české vysoké školství.*

„VŠ je homogenní se širokým portfoliem studijních oborů a programů zaměřených na ...“ *Nabízí se variabilita formulací.*

„VŠ reflektuje současné společenské dění, v jehož rámci vzniká poptávka po nových oborech. Na základě tohoto zájmu jsou průběžně inovovány stávající studijní obory v souladu s vývojovými tendencemi, případně jsou zaváděny i obory nové.“ *Zajímavé při srovnání s novelou ZVŠ – kompetence VŠ, jak volné? Jak striktní?*

„Díky značnému podílu odborníků z praxe na výuce má VŠ fungující zpětnou vazbu, která umožňuje neustále aktualizovat výuku podle soudobých profesních standardů.“ *Otázka podpory (projektové?) budování těchto možností a zpětných vazeb.*

„Důležitým inovačním prvkem je pravidelné vyhodnocování výsledků práce mladých pedagogických pracovníků a vytváření startovních míst pro nejlepší postdoktorandy.“ *Klíčový rozpor mezi možností vytvářet pozitivní podmínky, které ale budou kompatibilní s podmínkami pro ostatní.*

„VŠ dále podniká kroky k akreditaci dalších studijních oborů v angličtině a zároveň bude usilovat o co nejvyšší zahraniční uchazeče o studium.“ *Viz dále internacionalizace.*

3.2 Formy zpracování SPR VŠ

Vysoké školy použily při zpracování svých návrhů strategických plánů rozvoje (SPR) rozdílné formy jejich zpracování. Lze se úspěšně domnívat, že některé z nich mohou být inspirující pro zpracování SPR ze strany MŠMT. Zmiňme některé prvky:

Vizualizace, schémata a obrázky – v Dodatku 3 uvádíme některé prvky znázornění podání SPR podle některých VŠ, které si osvojily, případně modifikovaly obecně platná názorná schémata. *Bezesporu lze doporučit i pro úroveň MŠMT.*

Použité pojmy – lze konstatovat, že použité pojmy v rámci formulování SPR VŠ se liší, zde je vhodné počítat s tím, že případná unifikace může být sporná, protože VŠ navazují na své zkušenosti a tradice. Základním rysem SPR je značná rozmanitost i terminologická. Její posouzení je ryze subjektivní, (odmítavé) charakteristiky mohou být chápány až jako dehonestující – viz recenze: „Až vzletné, mezinárodní fráze“; „věcné tradiční odpovídající obvyklým DZ v ČR“; „obvyklé, i konkrétněji odkazy na již dřívější pojmy“; „klasické: Kvalita a relevance, otevřenost, efektivita, financování, infrastruktura.“

Řešením je zřejmě vysvětlující doporučující shrnutí z úrovně MŠMT pro další formulace SPR VŠ a jejich zpřesňování, případně přístup MŠMT, kdy půjde příkladem, určité pojmy a jejich návaznosti vybere a bude užívat (viz ukázková názornost v Dodatku 3, viz terminologie SMART doporučená pro SPR VŠ). VŠ celkem právem upozorňují na tendenci častých terminologických změn z úrovně MŠMT (viz poukazy na DZ a SPR).

Přehledy a doplňující podklady: SPR jednak obsahují doplňující podklady jako přílohy – viz např. výčtové a tabulkové přehledy a rozvržení na více let (*Enrollment Management Plan*), které zohledňuje minulé trendy, včetně případných kvalitativních změn (investice, OP VaVpl projekty aj.), semestrální charakter akademického roku související s kalendářním rokem a víceletý projektový a mezinárodní kontext.

3.3 Propojenost předchozích etap KREDO a oblasti SPR

Ze zpracování úkolů předchozích etap KREDO a SPR VŠ se ukazuje, že tato témata jsou významně propojena, což považujeme za výhodu. Přesto jsme si dovolili některé dřívější, ale i s SPR související výstupy prezentovat samostatně (viz výše SWOT a rizika pro VŠ), což umožňuje vnímat gradující návaznosti.

Podobně návaznosti zohledníme i v následujícím odstavci věnovaném heslovité prezentaci doporučení ze zpracování bilance zdrojů VŠ. Dále následující odstavce jsou pak věnované strategickým cílům a na tyto dílčí prezentace námětů navazuje snaha o jejich integraci zejména v souvislosti se strategickými dokumenty jako je DZ MŠMT jako základ pro SPR pro VŠ v ČR. Často je v úvodu SPR VŠ konstatována výraznější dynamika vývoje ve vzdělávání (obecněji v celém VŠ) oproti minulosti. Je zdůrazňována globalizace a problematika vzdělávání s využitím přístupů přes internet. Je rovněž zdůrazňováno, že strategické plánování není volbou, ale nutností. Ne vždy, ale často jsou uvedeny vize a mise univerzity. Velice často jsou uváděny dříve zmíněné historické rekapitulace, překvapivě spíše u nově vzniklých VŠ. Po úvodu obvykle následuje podrobně členěný text SPR, týkající se řady cílů, jehož citace budeme dále využívat.

Inspirací pro rámec celé ČR může být logické členění, kdy jsou z důvodu zpřehlednění seznamů cílů použity větvičky se struktury, tj. k cíli (goal) je uvedeno více dílčích cílů (objectives), ke každému dílčímu cíli více dílčích kroků (initiatives), a tam pak klíčový výstup (key outcome), často měřitelný přes další cíle (targets). Ne vždy (spíše výjimečně) je toto pojetí takto úplné v jednotlivých SPR.

3.4 Důležitost typických strategických cílů

V rámci KREDO byly respektovány individuální přístupy a potřeby každé jednotlivé instituce terciárního vzdělávání při tvorbě strategického dokumentu (SPR VŠ), ale s ohledem na možnosti jistého porovnání a standardizace byly VŠ požádány, aby zpracovaly podklady zahrnující specifické strategické cíle tak, že pro nejvýš 10 strategických cílů seřazených podle důležitosti přiřadí z připravené vzorové nabídky charakteristiku strategického cíle, která je jejich vyjádření nejbližší. (Vzorová nabídka je přehledně uvedena v tabulce v Dodatku 4.) Pokud VŠ formulovaný strategický cíl spadal pouze pod jedno tabulkové téma, VŠ uvedly do příslušného pole tabulky 100 %. Pokud strategický cíl formulovaný VŠ zahrnul více témat, VŠ rozdělila těchto 100 % mezi kombinaci nejvýše dvou převažujících tabulkových „vzorových“ témat. Převezmeme souhrnnou tabulku připravenou týmem KREDO s krátkým komentářem.

Tab. 2 Typizace strategických cílů

Kategorie	Charakteristiky	% VŠ, které zmínily oblast
T3	Financování – zlepšení využití stávajících zdrojů, získání nových	84,78 %
T6	Inovace studijních programů	78,26 %
T5	Infrastruktura, materiálně-technické a informační zabezpečení VŠ	73,91 %
T26	Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí	71,74 %
T13	Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia	69,57 %
T25	Spolupráce s ostatními subjekty, posílení třetí role	65,22 %

Kategorie	Charakteristiky	% VŠ, které zmínily oblast
T14	Kvalita činností a výsledků VaVal a dalších tvůrčích činností	63,04 %
T24	Rozvoj lidských zdrojů (akademických i podpůrných pracovníků), změna struktury	63,04 %
T11	Internacionalizace všeobecně	58,70 %
T23	Propojení studia a VaV	58,70 %
T4	Financování – úprava postupů a pravidel	50,00 %
T12	Komunikace (interní a externí, marketingová)	50,00 %
T16	Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality	50,00 %
T1	Celoživotní vzdělávání	47,83 %
T10	Internacionalizace – mezinárodní odborná spolupráce ve VaVal a ve tvůrčí činnosti	47,83 %
T15	Kvalita všech činností (studium, VaV, 3.role)	47,83 %
T22	Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů	45,65 %
T17	Mezinárodní odborná spolupráce	41,30 %
T7	Inovace studijních programů pro profesní vzdělávání	36,96 %
T9	Internacionalizace vzdělávací činnosti (přijímání studentů a pracovníků)	36,96 %
T18	Odborná spolupráce v rámci ČR	32,61 %
T19	Optimalizace podpůrných činností školy	32,61 %
T8	Internacionalizace vzdělávací činnosti (vysílání studentů a pracovníků)	28,26 %
T2	E-learning	23,91 %
T20	Optimalizace podpůrných činností pro studenty	21,74 %
T27	Jiné téma, neodpovídající výše uvedeným	21,74 %
T21	Plnění úkolů v rámci systému státu	8,70 %

3.5 Podrobnější citace SPR pro agregaci členěné podle priorit

(výběr s průběžnými komentáři):

Uvažujeme tradiční agregace oblastí do celků: výuka, VaVal, třetí role, internacionalizace, řízení a kvalita, strategie, rozvoj. Dále uvedený obrázek naznačuje formou „histogramu“ četnosti jednotlivých témat. Jednotlivé sloupce jsou čitelně a podrobně uvedeny dále.

Pro propojení citací SPR s prioritami VŠ využijeme zhodnocení souvisejícího seznamu všech priorit všech respondentů při dříve provedené klasifikaci a agregaci priorit (viz bilance zdrojů VŠ). Názvy agregací jsou voleny poměrně volně, níže uvedené členění má formu histogramu zohledňující četnosti zařazení priorit a barevně jsou odlišeny skupiny priorit jednotlivých VŠ. Priority pak úzce souvisí s odpovídajícími položkami SPR a jejich použití dle autorů částečně řeší a zřehledňuje uchopení rozmanitých SPR VŠ.

Kvalita uchazečů	Kvalita studijních	Propojení výuky	Mezinárodní spol	Uplatnění absolventů	Zodpovědné hosp	Systémy řízení školy	Komunikační stra
Kvalita studentů	Kvalita studia, roz	Otevřenost a sp	Spolupráce s pod	Trendy rozvoje pra	Portfolio aplikov	Kofinancování ext	Lidské zdroje
Stabilní zájem uc	Zabezpečení výuky	Rozvoj aktivit n	Spolupráce s osta	Trendy rozvoje pra	Kvalita a hodnoc	Materiální a tech	Systém vnitřního
Kvalita studentů	Bakalářský progra	Provázanost ob	Zahraniční mobil	Trendy rozvoje pra	Výzkumné obory	Více zdroje fina	ICT podpora proce
Otevření magister	Provázanost ob	Spolupráce s osta	Trendy rozvoje pra	Výzkumné obory	Investiční rozvoj	Služby pro student	Spolupráce s účel
Kvalita vzdělávací	Provázanost ob	Spolupráce s pod	Kvalita výstupů stu	Výzkumné obory	Financování studi	Řízení lidských zdr	Upevnění třetí ro
Kvalita studia a st	Provázání výzk	Odborná spolupr	Trendy rozvoje pra	Kvalita vědeckov	Financování činn	Snižování počtu stud	Rozvoj služeb škol
Kvalita výstupů	Získání akreditac	Mezinárodní odb	2020 - Provázanost	Podpora vědeck	Nastavení systém	Podpora lidských	Interní a externí k
Kvalita výstupů	Vyšší míra zapoj	Spolupráce s osta	Možnost těsnějšíh	Podpora smluvní	Financování studi	Optimalizace a kv	Prezentace výsled
Kvalita studia a st	Provázání výuky	Nadnárodní a ná	Trendy rozvoje pra	Stabilizovat pos	Rozvoj prostorov	Upevňování kvali	2020 - PR školy
Kvalita studia a st	Propojení studia	Posílení meziná	Pružné reagování n	Posilování udrži	Rozvoj prostorov	Optimalizovat poc	2030 - Společensk
Rozvojový potenci	2020 - Propojení	Mezinárodní odb	Spolupráce se subj	Rozvoj vlastní pu	Financování studi	Zvýšení počtu doc	2020 - Ostatní (tře
Kvalita studia	Struktura nabídk	Odborná spolupr	Práce s absolventy	Navýšení prostře	Efektivní využíva	Individuální přístu	2030 - Rozvoj služ
Rigorózní řízení pr	Rozvoj specifick	Internacionalizac	Zvyšování uplatnit	Výzkumné obory	Hospodaření s fin	Implementace, op	Třetí role univerz
Kvalita výstupů	Propojení studia	Odborná spolupr	Motivační systém p	Rozvoj vědecké	Efektivní využíva	Řízení lidských zdr	Inovace forem a c
Kvalita studia a st	Provázanost ob	Spolupráce s osta	Kvalita absolventa	2030 - Strategie	Financování školy	Individuální přístu	Plnění úkolů v rá
Zabezpečení výuky	Propojení pedag	Prohloubení spol	Podmínky pro prov	2020 - Získávání	2020 - Finanční zd	Problematika bez	Služba státní sprá
Optimalizace, stat	Propojení studia	Internacionalizac	Trendy rozvoje pra	Vědecký výkon (	2030 - Model fina	2020 - Rozvoj lidsk	Jednotná strategi
Kvalita studia a st	Provázanost ob	Internacionalizac	Trendy rozvoje pra	Rozšíření spolu	Rozvoj infrastrukt	Informační a kom	Marketingová kor
Personální zajišťe	Rozvoj oborů sti	Spolupráce s osta	Spojení s praxí	Výzkumné obory	Financování studi	Kvalita ve všech hl	PR - Marketingov
2020 - Kvalita stud	Propojení vzděl	2020 - Mezináro	Trendy rozvoje pra	Vědecko-výzkum	Komplementární	Propojení dlouhod	Zapojení VŠ do re
2030 - Strategie vz	Rozvojový poter	2030 - Spoluprá	Podpora inovací a tr	Vědecko-výzkum	Komplementární	Propojení dlouhod	Zapojení VŠ do re
2020 - Výuka v sí	Provázanost ob	2030 - Rozvoj zah	Uplatnitelnost abs	Mezinárodní spo	Více zdroje fina	Monitoring a měř	Zvyšování otevře
Zohlednění vlivu d	Výzkumná kom	Pokračující spolu	Spojení s praxí	Spolupráce se su	Zajištění odpovíd	Monitoring, hodn	Optimalizace inte
Personální zabez	Provázanost ob	Otevřenost a inte	Akceptace absolven	Obnova a rozvoj	Financování a kva	Dostupnost a kval	Komunikace, spol
Počet programů	Jc	Zajištění prováz	Odborná spolupr	Spojení s praxí	Integrace a sdíle	Financování k zisk	Efektivní systém ř
Počet studentů sa	Vybudování Pod	Spolupráce s osta	Zvyšování uplatnitel	Lidské zdroje pro	Financování studi	Hledání a využíva	Zapojení do aktiv
Počty studentů	Provázanost pře	Mezinárodní spo	Spojení s praxí	Zajištění kvality	Zázeří/infrastruk	Práce s lidskými z	Rozvoj služeb škol
Kvalita studia	Provázanost vzd	Spolupráce s osta	Kvalita absolventů	Spolupráce s apli	Financování studi	Služby školy posky	Tradice a dobré jr
Akreditace, studi	Přednostní profi	Internacionalizac	Spolupráce s praxí	Výzkumné obory	Financování studia	Vybudování a vyu	Prezentace uměle
Koncepce studia	Propojení studia	Mezinárodní spol	Trendy rozvoje pra	Rozvoj projekt. č	Infrastruktura	Rozvoj lidských zd	Komunikace, spol
Vhodné studijní p	Propojení studia	Spolupráce s osta	Zvyšování uplatnitel	Rozvoj excelent	Financování studi	Systém vnitřního H	Marketingová kor
Nabídka studia v c		Spolupráce (mezi	Zapojení odborníků	Rozvoj spoluprá	Ekonomická stabi	Rozvoj lidských zd	PR - Marketingov
Rozvoj doktorský		Internacionalizac	Zajištění udržiteln	Rozvoj mezinár.	Zajištění dalších fi	Efektivní manager	
Kvalita studia a st		Zvyšovat konkure	Prohloubení profilu	Financování VaV	Rozvoj a obnova i	Rozvoj (kvalitativ	
Udržení optimální		Podpora mobility	Vybudovat centra	Vytváření projek	Efektivní využíva	Systém vnitřního t	
Kvalita studia a st		Spolupráce s osta	Vybudování Centra	Podpora vědy a	Zdravé hospodaře	Personální zajišťe	
Kvalita studia a pe		Stáže v zahraničí	Odborná spolupr	Výzkumné obory	Financování vysol	Podpora personál	
Výuka studijních p		Mezinárodní odb	Změna profilu abs	Relevance vědec	Inovace technické	Personální rozvoj	
Kvalita výstupů		Spolupráce s ostat	Uplatnitelnost abs	Aktivita vedoucí	Financování studi	Good-will	
Rozvojový potenci		Internacionalizac	Odborná spolupr	Udržitelnost a ro	Snižování financo	Vnitřní kontrola kv	
Kvalita studia a stue		Mezinárodní dim	Trendy rozvoje pra	Cílová orientace	Založení spin-off	Zavádění progres	
Personální zajiště		Spolupráce s prax	Spolupráce s aplika	Aplikovaný výzk	Financování	Monitoring a kont	
Struktura studia		Mezinárodní a tu	Spolupráce s veřej	Tváří činnost, v	Zajištění finanční	Zlepšit akademick	
Akreditace magist		Mezinárodní spol	Vazba na trendy pr	Financování VaV	Zkvalitňování tec	Zajištění udržiteln	
Kvalita studia a st		Spolupráce s osta		Zajištění projekt	Více zdroje fina	Podpora personál	
Kvalita výstupů - s		Rozvoj efektivní		Posílení finanční	financování studi	Personální zdroje	
Kvalita studia		Mezinárodní odb		Propojení školy d	Kompletní inovac	Zkvalitňování a ku	
Studijní výsledky a		Spolupráce s mez		Rozvoj a udržitel	Hledání jiných zdr	Kvalita výstupů	
Stabilizace počtu s		Mezinárodní odb		Kvalita výstupů v	Stabilní financová	Směřování k efekt	
Optimalizace syste		Mezinárodní odb		Komplexní a mez	Prostorové a tech	Systém řízení kvali	
Systematický a efe		Spolupráce s pod		Výzkumné obory	Financování činn	Personální zabezp	
Kvalita výstupů - s		Rozvoj mezináro		Rozvoj a obnova i	Financování a kva	Vybudování a vyu	
Zabezpečení výuky		Spolupráce s pod		Financování a kva			
Oblast vdělávání		Mezinárodní odb		Financování k zisk			
Kvalita studia a st		Spolupráce s VŠ a					
Inovace studijních		Prohloubení mez					
Kvalita studia a st		Spolupráce se vz					
Zabezpečení výuky		Mezinárodní odb					
Změny a inovace a		spolupráce s osta					
Zajištění společné		spolupráce s pod					
Zabezpečení výuky		Odborná spolupr					
Kvalita studia		Mezinárodní odb					
Kvalita studijních		Mezinárodní odb					
Stabilizace počtu s		Odborná spolupr					
Kvalita studia		Mezinárodní spol					
Rozšíření nabídky		Podpora mobility					
Kvalita studia a st		Spolupráce (mezi					
Kvalita studia a st		Internacionalizac					
Flexibilita a releva							

Hlubší analýza priorit během jejich sjednocování a kontrole shody vede k následujícím barevným přehledům, ke kterým jsou pak uvedeny související citace a postřehy z vybraných SPR VŠ a jejich částí.

Vybrané SPR VŠ část výuka a související body, možnosti včlenění, shrnutí a inspirace pro souhrnný SPR

Přehled priorit uvádíme souhrnně výčtem, kde barevně odlišujeme jednotlivé VŠ, ale zachováváme takto jejich anonymitu. Barevně odlišení respektuje formu použitou u zdrojových podkladů (např. Balance zdrojů VŠ). Priority mohou indikovat možnou inspiraci pro ostatní (MŠMT i VŠ), za většinou bloků následují související citace. Protože se priority formulačně často liší, uvádíme je výčtem, a tak jejich četností indikujeme význam pro celou skupinu VŠ.

Uvedme nejprve typické priority týkající se uchazečů, všimněme si, že je explicitně uvedly jen čtyři VŠ, což je v období demografického poklesu překvapivé:

UCHAZEČI

Kvalita uchazečů

Kvalita studentů/uchazečů

Stabilní zájem uchazečů o studium (marketing, PR)

Kvalita studentů/uchazečů

Dále pak obecná studijní témata:

STUDIUM

Kvalita studijních výsledků a uměleckých výstupů

Kvalita studia, rozvoj studijních oborů

Zabezpečení výuky

Bakalářský program stabilizace rozvoj

Otevření magisterského programu předpoklad 2015–16

Kvalita vzdělávacího procesu; Inovace studijních programů a oborů; Uplatnění absolventů školy na trhu práce

Kvalita studia a studijní výsledky

Kvalita výstupů studia

Kvalita výstupu studia

Kvalita studia a studijní výsledky

Kvalita studia a studijní výsledky

Rozvojový potenciál studia

Kvalita studia

Rigorózní řízení pro všechny obory

Kvalita výstupů – studia

Kvalita studia a studijní výsledky

Zabezpečení výuky

Optimalizace, stabilizace a rozvoj studijních oborů ve vazbě na potřeby společnosti

Kvalita studia a studijní výsledky

Personální zajištění výuky

2020 – Kvalita studia a studijní výsledky

2030 – Strategie vzdělávání

2020 – Výuka v cizích jazycích

Zohlednění vlivu demografické křivky (optimalizace počtu a struktury studijních programů a s nimi souvisejících nákladů, ztraktivnění univerzity vůči veřejnosti a potencionálním uchazečům o studium, zefektivnění propagačních aktivit)

Personální zabezpečení studia – počet docentů a profesorů, věková struktura akademických pracovníků univerzity, počet vědecko-výzkumných pracovníků

Počet programů Joint Degree, Double Degree, zapojení do sítí Erasmus Mundus umožňujících mimoevropské mobilitní programy

Počet studentů samoplátců a zapojení zahraničních vyučujících v rámci studijních oborů na univerzitě

Počty studentů

Kvalita studia

Akreditace, studijní programy
Koncepce studia
Vhodné studijní programy a obory k akreditaci v cizím jazyce
Nabídka studia v cizím jazyce
Rozvoj doktorských studijních programů
Kvalita studia a studijní výsledky; propojení studia s praxí a uplatnitelnost absolventů na trhu práce
Udržení optimálního počtu studentů ve všech stupních studia, širší nabídka DSP
Kvalita studia a studijní výsledky
Kvalita studia a podmínky ke studiu
Výuka studijních programů v anglickém (jiném cizím) jazyce a mezinárodní odborná spolupráce
Kvalita výstupů studia
Rozvojový potenciál studia
Kvalita studia a studijní výsledky
Personální zajištění výuky, vědy a výzkumu (podpora talentů)
Struktura studia
Akreditace magisterského studijního programu
Kvalita studia a studijní výsledky
Kvalita výstupů – studia
Kvalita studia
Studijní výsledky a kvalita výstupů (absolventů)
Stabilizace počtu studentů
Optimalizace systému vzdělávání za účelem zvýšení kvality studia
Systematický a efektivní rozvoj dalšího vzdělávání
Kvalita výstupů – studia
Zabezpečení výuky
Oblast vzdělávání – inovace studijních programů podle požadavků praxe, profilu absolventa a nové obory
Kvalita studia a studijní výsledky
Inovace studijních plánů, specializací
Kvalita studia a studijní výsledky
Zabezpečení výuky
Změny a inovace akreditace studijních oborů
Zajištění společné akreditace doktorského studia
Zabezpečení výuky
Kvalita studia
Kvalita studijních výsledků
Stabilizace počtu studentů
Kvalita studia
Rozšíření nabídky studijních programů a oborů

Výuka (včetně postřehů k problematice uchazečů a vazeb k VaVal):

Dále uvádíme citace ze SPR VŠ, *naše komentáře jsou opět uvedeny kurzívou:*

Akademická excelence, výuka a výzkum: kvalita studijních programů, výuky, učení, systematického hodnocení, konzultací; problematika standardů práce, efektivní a cílené kariérní poradenství, inovativní přístupy, úroveň výstupů z učení, úspěšné soutěžení, posílení týmu akademických pracovníků, jejich osvojení mise a vize. Výčet (existujících i nových) orgánů, které na VŠ podporují tyto cíle. *Plně využitelné formulace pro texty MŠMT.*

Rozvoj podmínek pro mladé akademické pracovníky: „Přes mnohaletý důraz na vytváření startovních pracovních pozic pro mladé akademické pracovníky, na zabezpečení jejich pedagogické průpravy a na průběžné omlazování pedagogického sboru bohužel statistiky upozorňují, že stárnutí pedagogického sboru pokračuje.“ *Projektová podpora navazující na minulé období, ale viz rozpor zmíněný výše.*

„Akademičtí pracovníci v důchodovém věku mají v současné době stále ještě vysoké úvazky, úvazky mladších pedagogů jsou většinou částečné.“ ***Opět projektová podpora modernizace a možností snížení zatížení učitelů.***

„Úroveň odměňování pedagogů je dlouhodobě nízká, stávající systém financování neumožňuje vytvářet finanční zdroje, které by systémově a v delším časovém horizontu zlepšily jejich platovou základnu.“ ***Zásadní otázkou je podfinancování VŠ – viz podklady k bilanci zdrojů VŠ.***

„V nejbližší době se stane snaha o omlazení pedagogického sboru prioritou. Finančně se bude opírat částečně o účelové dotace MŠMT, v dalším období posílí vícezdrojové financování VŠ.“ *Problematika kvalitativních změn financování, viz ovšem současný vývoj.*

„Zároveň VŠ vytvoří koncepci dalších motivačních nástrojů a bude se dále soustředit na rozvoj pedagogických dovedností mladých pedagogů. Jedním z pomocných nástrojů bude též připravovaný systém multikriteriálního hodnocení akademických pracovníků.“

Klasika kariérních řádů, související šířeji se současnou diskuzí o titulech a pracovních pozicích, včetně mimořádných.

„Stabilizovat fondy na krytí zvýšených nákladů se zaváděním startovních pozic, a tím vytvořit základní finanční motivační nástroj pro získávání a udržení nejlepších postdoktorandů.“ *Viz diskuze výše.*

„Při získávání nových pedagogů zamezovat automatickému přijímání vlastních absolventů a usilovat o co nejotevřenější prostředí.“ *Otázky inbreedingu v podmínkách ČR?*

„Vytvořit motivační nástroj pro posílení zahraniční mobility mladých akademických pracovníků.“ *Problematika financování – souvisí s mezinárodními principy sabbatical a (ne)možností jeho mezinárodně srovnatelného finančního zajištění (většinou nad rámec možností VŠ v ČR).*

„Vytvořit systém multikriteriálního hodnocení akademických pracovníků.“ *Obecné principy multikriteriálních hodnocení i na úrovni ČR (ne nutně triviální žebříčky).*

„Podpořit rozvoj pedagogických dovedností mladých akademických pracovníků.“ *Projektová podpora pedagogického vzdělávání.*

„Rozvinout možnosti placených studijních programů, a vytvořit tak příležitost k lepšímu finančnímu ohodnocení mladých akademických pracovníků.“ *Zákonné podmínky? Plyne z toho tlak na školné na VVŠ?*

Komplexní podpora studentů a studia: Od získávání studentů (nábor, integrovaný marketing, pohled na studium jako na investici) přes studium až k absolvování, individuální péče, podpora vynikajících studentů, řízení založené na datech. ***Zásadní atributy – integrace a synergie v oblasti vzdělávání a podpora řízení na datech.***

Akreditace studia: „Nejpozději do konce roku NNNN předložit žádost o akreditaci XXX studia.“ „Program otevřít nejpozději v akademickém roce NNNN.“

Posílení systému vzdělávání zaměřeného na studenta: „Kvalita vzdělávacího procesu je XXX. Individuální přístup ke studentům je dán možnostmi studia.“

„Existují rezervy ve standardizaci a plošném zavádění příkladů dobré praxe, které má zatím spíše lokální charakter.“ *A samozřejmě oceňování a finanční honorování příkladů dobré výukové praxe. Opět otázka financování.*

„Bude třeba dosáhnout lepší informovanosti studentů o výsledcích, ke kterým by mohli během studia dospět, aby se na ně mohli vědomě zaměřit.“ *Rovněž otázky úspěšnosti absolventů.*

„Tento krok je nezbytný k náležité volbě užší specializace.“ **Podpora informovanosti studentů.**

„Velké rezervy existují v nabídce volitelných předmětů, jež je limitována omezenou flexibilitou rozvrhů.“ *Podpora vhodné volitelnosti v rámci studia.*

„VŠ posílí význam studentské evaluace, a bude tak motivovat studenty k většímu zájmu o hodnocení předmětů a oborů.“ *Podpora studentských aktivit a projektů v této oblasti.*

„Samozřejmostí je zkvalitňování studijního prostředí a infrastruktury.“ *Investiční možnosti.*

„Klást důraz na excelenci tradičních oborů, zároveň však reagovat na vývoj v oblasti studia“.

„Osvojit si pružnější uzpůsobování studijních plánů v návaznosti na institucionální akreditaci a přenesení odpovědnosti za kvalitu na VŠ.“

„Prohloubit popis studijního procesu pomocí metodiky výsledků učení („learning outcomes“) na úrovni předmětů, oborů i programů.“ *Ideální propagace a sdílení dobrých zkušeností a výsledků předchozích souvisejících projektů.*

„Zpřesňovat sylaby předmětů a aktualizovat seznamy povinné literatury.“ *Podpora centrálních elektronických zdrojů.*

„Vytvářet studijní opory a jazykové e-learningové kurzy pro zlepšení kvality výuky cizích jazyků.“ **Podpora cizojazyčných studií.**

„Zavést předměty vyučované v angličtině pro studenty v českých studijních programech.“ *Mířit ovšem od cizojazyčných předmětů k programům.*

„Na fakultní i mezifakultní úrovni zlepšit spolupráci kateder a oborů.“ **Podpora obecně interakcí, a to nejen oborů.**

„Podporovat evaluační mechanismy.“ „Zvýšit zapojení studentů.“ *Obecně podpora studentských organizací.*

„Zlepšit systém poradenské pomoci studentům během studia.“ *Zda i systémová podpora nejen na úrovni VŠ, ale i na celorepublikové úrovni.*

„Posílit systém poradenské činnosti absolventům při přechodu do praxe.“ *Tradiční, celorepublikově může souviset s existujícími IRP, tj. pozitivní projektová motivace, případně s podmínkami v rámci institucionální akreditace.*

„Průběžně inovovat studentský informační systém.“ *Obecněji podpora přes informační systémy.*

Kvalitní výuka v prezenční formě studia, kvalita studentů/uchazečů, internacionalizace: „Získat perspektivní, kvalitní pedagogy jak domácí, tak zahraniční.“ „Postupně navyšovat počty studentů s ohledem na specifiku výuky.“ *Silně diskutabilní a optimistické. Lokálně realizovatelné.*

„Zajistit kompatibilitu studijních plánů a obsahu kurzů s jinými vysokými školami, podobného zaměření v mezinárodním měřítku.“ *Jasná inspirace pro menší VŠ, otázka (dobrovolnosti) sdílení know-how mezi konkurujícími si vysokými školami.*

„Iniciovat a podporovat komunikaci s potenciálními zaměstnavateli absolventů.“ *Již mnohde tradiční.*

„Zapojit se do mezinárodních programů.“ „Navázat spolupráci s více vysokými školami v zahraničí pro výměnu pedagogů, studentů a společnou výzkumnou činnost.“ *Samozřejmé.*

„Podat žádost o získání Diploma Supplement Label a ECTS Label.“ *Postoj MŠMT k těmto aktivitám?*

„Příprava **studijních programů Double Degree** s dalšími univerzitami.“ „Zvýšit počet organizování letních škol, propojit organizaci s jinými mezinárodními školami a institucemi pořádající programy Study abroad.“ *Využití kapacit. Zčásti probíhá – lze podporovat více.*

„Podporovat mobility pedagogů jako součást kariérního postupu.“ *Pozor na zkušenosti juniorských GA ČR.*

„Dále podporovat i mobility administrativních pracovníků školy.“ *Bezesporu cenná idea.*

„Udržovat trend zahraničních výměn cca N studentů ročně (výjezd, příjezd).“ *Kontrolovatelné.*

„Dotvoření sítě partnerských univerzit ve spolupráci s odděleními vědy a výzkumu v cizích zemích (např. Španělsko, Skandinávie, USA apod.).“ *Procesní postupy.*

„**Plně využívat možnosti Erasmus** + jak pro studenty, tak pedagogický sbor.“ *Zřejmé.*

„Zapojit se do organizování konferencí, workshopů za podpory fondů EU.“ *Samozřejmé.*

„Zvýšit kvalitu vzdělávacího procesu na úroveň nejlepších vysokých škol se srovnatelným výkonem poslání.“ *Limitující financování.*

„Formovat perspektivní vzdělávací portfolio studijních programů a oborů.“ *Projektová podpora.*

„Dbát o dosažení vysoké míry uplatnitelnosti absolventů na trhu práce v souladu s jejich studovanými studijními programy a obory.“ *Konzultace praxe.*

„Průzkum zájmu o studium v celé ČR.“ *Individuální přístupy i centralizovaná podpora.*

„Uplatňování skladby bakalářských studijních programů s cílem dosáhnout horizontální prostupnosti oborů a vyššího zájmu studentů o studium.“ *Podmínky (možné institucionální?) akreditace.*

„Horizontální prostupnost bude usnadněna plánovaným sjednocením harmonogramu akademického roku a struktury rozvrhu.“ *V rukou VŠ. Případně koordinace více škol bez nutnosti centralizovaných opatření.*

„Odpovídající informovaností o magisterském studiu získat kvalitní uchazeče mezi absolventy bakalářského studia nejen z VŠ, ale i z jiných domácích a zahraničních vysokých škol.“ **Otázky korektního uznávání zahraničního vzdělání.**

„K zajištění kvality uchazečů nastupujících do prvního ročníku budou na všech fakultách počínaje akademickým rokem 2015/16 organizovány přijímací zkoušky jako obligatorní součást přijímacího řízení.“ *Přijímací zkoušky versus přijímací řízení – kompetence VŠ.*

„Posilování infrastruktury výzkumných pracovišť pro zkvalitňování v oblasti jak navazujícího magisterského, tak zejména doktorského studia.“ *Návaznost na předchozí projektové období, spíše je nutné řešit tristní doktorská studia, než je pustit do ještě vybavenější laboratoře.*

„Jeví se jako potřebné i pro účely doktorského studia a pro výzkumnou práci doktorandů využít Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání.“ **Zásadní pro doktorská studia a odvracení hrozeb brain drain (viz rizika) namířených na odčerpání mozků z ČR (viz srovnání kritiky tzv. inbreedingu a optimistického pojetí návratu absolventů ze zahraničí versus pesimistické vnímání trvalé ztráty „talentovaných mozků“).**

„Prohloubit systém hodnocení kvality vzdělávací činnosti, který bude reflektovat výsledky sebehodnocení subjektů kontroly, objektivní výsledky kontrolních anonymních anket a periodická hodnocení stálých kontrolních orgánů – výsledkem budou opatření pro dosažení kvality vzdělávací činnosti v konkrétním časovém horizontu.“ *Zásadní. Častěji a překvapivě najdeme v podfinancovaném VŠ systému v ČR postihy nekvalitní výuky (dotažené až do akreditací) místo zde uvedeného řešení, jak společně situaci zlepšit, a místo pozitivních motivací.*

Součástí systému hodnocení kvality je i vnější hodnocení školy, které musí vycházet ze zavedeného systému evaluace prováděné např. mezinárodní asociací EUA a ze základních požadavků kladených na akreditaci studijních programů.“ *Děje se z iniciativy více VŠ, systémově se snaží řešit novela VŠ zákona.*

„Zapojovat doktorandy do vědeckovýzkumné činnosti i do výuky a tím zajistit účinnější předávání zkušeností starších pedagogických a vědeckých pracovníků.“ *Souvisí obecně s podmínkami práce doktorandů.*

„Podporovat fakulty jako nositele vědecko-výzkumné činnosti, podporovat výzkumné skupiny na fakultách, aktivní zapojení studentů všech programů do výzkumu a spolupráci výzkumníků napříč VŠ.“ *Indikace pověstného bodu diskuze – distribuce práv fakult a VŠ, zde vztaženo k VaV.*

„Programovou orientaci na moderní komunikační a výukové technologie (e-learning, e teaching).“ *Lze předpokládat další projektovou podporu pro tuto oblast s cílem podpořit i mezinárodní konkurenceschopnost v této oblasti rozvoje.*

„Informovanost studentů o poptávce po absolventech na domácím i zahraničním trhu pracovních sil, o možnostech získání stipendia z průmyslových a podnikatelských institucí, možnostech absolvování praxe a další.“

Široce diskutované otázky (v souvislosti s novelou a zejména změnami akreditací) o kompetencích a podpoře MŠMT této oblasti a zodpovědnosti a povinnostech VŠ.

„Pozvání významných vědců a pedagogů ze zahraničních vysokých škol ke krátkodobým i dlouhodobým stážím a ke spolupráci na projektech, aby zejména doktorandi mohli získávat nové znalosti a zkušenosti ze zahraničních pracovišť.“ *Viz příklady dobré praxe ČR s návštěvami nositelů Nobelových cen na VŠ v ČR. Zajímavé z hlediska podpory zájmu uchazečů o studium a **popularizace činnosti VŠ (a výzkumných organizací)** ve veřejnosti. Otázkou je, zda sem necílit projektovou podporu a zda nepodpořit i centralizovaně.*

„Podpora již zavedených konferencí s účastí středoškoláků, směřující k popularizaci výsledků vědy a techniky.“ *A i centralizovaná podpora prezentace a docetování těchto aktivit.*

„Ověřování efektivity metod vzdělávacího procesu na VŠ průzkumem úspěšnosti absolventů a získanou zpětnou vazbou využívat pro řízení kvality studia.“ *Podpora vazeb na absolventy na jednotlivých VŠ by měla být docetována i centrálně (viz možné aktivity podpořené IRP VŠ aj.).*

Vybrané SPR VŠ část VaVal (tvůrčí činnosti) a související body, možnosti včlenění, shrnutí a inspirace pro souhrnný SPR

Problematika priorit tvůrčí činnosti je v uvedených podkladech uváděna, výčet lze označit za spíše tradiční.

VaV
VaV
Portfolio aplikovaných výzkumů
Kvalita a hodnocení vědeckovýzkumných aktivit
Výzkumné obory
Výzkumné obory
Výzkumné obory
Kvalita vědeckovýzkumné činnosti
Podpora vědeckovýzkumné činnosti
Podpora smluvního výzkumu
Stabilizovat postavení kvalitního výzkumu
Posilování udržitelnosti projektů
Rozvoj vlastní publikační a nakladatelské aktivity
Navýšení prostředků pro vědu a výzkum
Výzkumné obory
Rozvoj vědecké, výzkumné a další tvůrčí činnosti
2030 – Strategie VaV

VaV

2020 – Získávání projektů a grantů

Vědecký výkon (využití kvalitních výzkumníků a výzkumných skupin, excelence ve vybraných oblastech, počet doktorských studijních oborů na některých součástech)

Rozšíření spolupráce v rovině aplikačního výzkumu (posílení podílu prostředků VaV na financování univerzity spolu s rozšířením nabídky doktorských programů, zlepšení podmínek pro práci vědeckých a akademických pracovníků).

Výzkumné obory, rozvoj VaVal

Mezinárodní projekty a vědecko-výzkumné sítě

Vědecko-výzkumné aktivity a podpora tvůrčí činnosti

Mezinárodní spolupráce ve výzkumu, vývoji a inovacích

Spolupráce se subjekty aplikační sféry ve výzkumné, vývojové a inovační činnosti

Obnova a rozvoj infrastruktury pro výzkumnou, vývojovou a inovační činnost

Integrace a sdílení kapacit pro výzkumnou, vývojovou a inovační činnost

Lidské zdroje pro výzkum, vývoj a inovace

Zajištění kvality VaV a tvůrčích aktivit v tuzemském a mezinárodním měřítku; centra excelence

Spolupráce s aplikační sférou; komercializace výsledků duševního vlastnictví; popularizace vědy

Výzkumné obory

Rozvoj projektových činností VaVal a činnosti VT parků

Rozvoj excelentních výstupů v pěstovaných tvůrčích směrech, rozvoj ostatních tvůrčích směrů

Rozvoj spolupráce na úrovni aplikační sféry v rámci V a V

Rozvoj mezinárodních spolupráce v oblasti VaV a mezinárodních mobilit

Financování VaV

Vytváření projektů

Podpora vědy a výzkumu

Výzkumné obory

Relevance vědecko-výzkumné činnosti (základního i aplikovaného výzkumu)

Aktivity vedoucí k rozvoji vědy a výzkumu

Udržitelnost a rozvoj vědecké a výzkumné činnosti (Trvalá udržitelnost projektů VaVal), zvýšení provázanosti oborů

Cílová orientace V&V

Aplikovaný výzkum – vymezení oblastí aplikovaného výzkumu, výstavba laboratoře,

Tvůrčí činnost, věda a výzkum

Financování VaV

Zajištění projektů VaVal

Posílení finančních zdrojů na VaVal

Propojení školy do programů VaVal kraje

Rozvoj a udržitelnost tvůrčí činnosti

Kvalita výstupů výzkumných, vývojových a tvůrčích aktivit

Komplexní a mezioborové výzkumné centrum

Výzkumné obory

Priority týkající se rozvoje, zejména propojování oborů a interakcí výuky a tvůrčí činnosti uvádíme anonymně následujícím výčtem:

ROZVOJ VaVaI A PROPOJENÍ
Propojení výuky, vědy a umění
Otevřenost a spolupráce oborů uvnitř fakult i napříč fakultami
Rozvoj aktivit nad rámec formálního vzdělávání
Provázanost oborů
Provázanost oboru
Provázanost oborů
Provázání výzkumu se vzděláváním
Získání akreditace pro alespoň jeden doktorský program a rigorózní řízení
Vyšší míra zapojení studentů do vědecko-výzkumných aktivit
Provázání výuky a vědecko-výzkumných projektů
Propojení studia a VaV
2020 – Propojení studia a VaV
Struktura nabídky oborů: provázanost oborů (=prostupnost oborů), kombinovatelnost oborů; orientace na výzkumné obory; studijní programy v cizích jazycích, návaznost na Evropské standardy vzdělávání, distanční formy vzdělávání
Rozvoj specifických pracovišť s veterinárně-hygienickým a farmaceutickým zaměřením
Propojení studia a VaV
Provázanost oborů
Propojení pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti (oboustranné)
Propojení studia a VaV
Provázanost oborů
Rozvoj oborů studia a jejich provázanost
Propojení vzdělávací a výzkumné (tvůrčí) činnosti
Rozvojový potenciál studia
Provázanost oborů
Výzkumná komponenta vzdělávání
Provázanost oborů a prostupnost vzdělávání
Zajištění provázanosti výuky a praxe
Vybudování Podnikatelské univerzity – ideový záměr a studie proveditelnosti
Provázanost předmětů a oborů
Provázanost vzdělávací a vědecké činnosti
Přednostní profilace školy do technických studijních oborů a programů
Propojení studia a VaV
Propojení studia a VaV

VaVal (včetně rozvoje a propojení):

Posílení a ujasnění role výzkumu na VŠ: „Základní i aplikovaný výzkum a pedagogická činnost tvoří na VŠ jeden celek.“

Tradiční a důležité zdůrazňování souvislostí – samozřejmě případně souvisí s nelinearitou (zahrnutí interakcí, souvislostí) do hodnoticích přístupů (metod, vzorců).

„Ujasnit postavení, profil, metodologii a způsob hodnocení výzkumu na VŠ.“ *Úžeji osvojení a modifikace existujících hodnoticích systémů, případně anticipace jejich možných změn (scénářový přístup).*

„Postupně stanovit strategické priority v oblasti výzkumu: do roku 2018 podporovat výzkum v celé šíři, po roce 2018 začít upřednostňovat excelentní výzkumné směry.“ *Velmi sporné z hlediska flexibility rozvoje. Zvyšuje rizika neúspěchu.*

„Prohloubit propojení výzkumu a výuky širším zapojováním studentů doktorského studia a postdoktorů.“ *Z úrovně MŠMT možnost postižení pomocí hodnoticích systémů.*

„Posílit spolupráci s výzkumnými pracovišti vně VŠ, včetně zahraničních.“ *Časté až samozřejmé.*

Výzkumná a vývojová činnost pedagogů a studentů školy: „VŠ se věnuje aplikovanému výzkumu a tvůrčí činnosti zaměřené na ...“ „Dlouhodobým projektem školy je za účasti zahraničních expertů.“ *Klíčová je podpora úspěšnosti týmů v ČR v mezinárodních projektech. Je otázkou, jak může být poskytnuta centralizovaná servisní podpora (zejména administrativní a sdílení nepsaných zkušeností) aktivit v této oblasti pro výzkumné týmy, zatím se to jeví jako především iniciativa na jednotlivých VŠ.*

„Škola je také partnerem a spoluorganizátorem ...“ **Organizace konferencí a seminářů je vnímána jako čistě iniciativa zainteresovaných pracovníků lokálně podporovaná na VŠ.** *Není ovšem i v zájmu ČR podporovat nejen kinematografii, ale i tzv. konferenční turistiku naprosto cíleně?*

„Vědecko-pedagogičtí pracovníci a studenti se zaměřují na problematiku ... za účasti výše zmíněných subjektů a zahraničních partnerských škol.“ *Zřejmě cesta k dnes moderním/módním joint degree a double degree.*

„Dalšími cíli VaV jsou: rozběhnout aplikovaný výzkum zaměřený na rozvoj studijních programů a prohlubování kvality kurzů, zajistit financování výzkumné a vývojové činnosti jak z vlastních, tak částečně i cizích zdrojů, zajistit publikaci vlastních učebních a vědeckých textů, vytvořit motivační systém pro výzkumnou a vývojovou činnost akademických pracovníků, podpořit akademické pracovníky v získávání vědeckých hodností, podpořit prezentaci a publikování výsledků výzkumné činnosti zřízením vlastního vědeckého časopisu, organizovat pravidelné mezinárodní vědecké konference, workshopy.“ *Klasické.*

„Realizovat aplikovaný výzkum jako nástroj efektivní vazby mezi výukou, praxí, tvůrčí a VaV činností a kvalifikačními pracemi.“ *Diskuze zda základní nebo aplikovaný výzkum lze spíše řešit důrazem na synergické efekty rozvoje obojího. Zásadní jsou kvalitní výsledky.*

„Implementovat nástroje k podpoře vícezdrojového financování školy.“ *Idea vhodná, konkretizace neveřejná (know-how VŠ?) nebo nejasná – jde bezesporu o zásadní výzvu pro budoucnost VŠ s ohledem na dříve opakovaně zmiňovaná omezení.*

„Podporovat všechna opatření pro udržení činnosti center excelence a vytvoření dalších tam, kde existují pro excelenci podmínky a nedochází k duplikaci činností.“ *Zcela pochopitelné, ale bezesporu zřejmý předmět budoucích sporů v období udržitelnosti při limitovaném množství finančních prostředků na VaV. Souvisí se zásadními, citlivými a obtížně uchopitelnými tématy týkajícími se nákladnosti, návratnosti a efektivnosti investic do VaV. Diskuzi lze očekávat, je vhodné ji netrivializovat do jednoduchých protichůdných stanovisek.*

„Definovat oblasti excelence univerzity jako celku; díky synergii několika a v rámci těchto globálních excelencí budovat na univerzitě vzdělávací infrastrukturu pro celou ČR nebo širší region.“ *Ambiciózní cíl, dříve zmíněna spíše cílená podpora vybraných oborů.*

„Využívat mezinárodních vědeckých programů k posilování role VŠ ve vědeckém světě ve všech oblastech, ve kterých je výzkum na VŠ excelentní či na světově srovnatelné úrovni. Tyto oblasti identifikovat a cíleně podporovat z vlastních zdrojů i ze zdrojů MŠMT ČR.“ *Indikace možnosti pro MŠMT.*

„Dále rozvíjet mezinárodní spolupráci VŠ v rámci výzkumných projektů a grantů v rámci EU i s dalšími zeměmi.“ *Jaký je reálný stav nejen na VŠ, ale v ČR?*

„Důraz bude kladen na podávání finančním objemem větších projektů, zejména v rámci Horizont 2020, ERC projekty, ESF.“ **VŠ s ohledem na konec předchozího programového období vstoupí masově do soutěží, což zřejmě prohloubí problémy s procentem úspěšnosti projektů.**

„Dosáhnout účinné spolupráce s předními domácími i zahraničními univerzitami a výzkumnými organizacemi, zejména s Akademií věd ČR.“ *Existuje, vhodná explicitní podpora rozvoje.*

„Zvláštní pozornost věnovat spolupráci s významnými evropskými i světovými výzkumnými centry a agenturami jako je např. CERN, IAEA, ESA, JRC EU a další.“ *Jaký je stav? Jaký je cíl? Jaká je dosažitelnost (viz SMART)?*

„Podpořit účast v programech 8. Rámcového programu ze strany rektorátu i fakult.“ *Prakticky se jedná o centra projektové podpory. Co informační podpora z úrovně MŠMT? Její vyhodnocení a zlepšení.*

„Akcentovat význam účasti pracovišť i jednotlivých pracovníků v mezinárodních vědeckých programech a kvalitu jejich výzkumných výsledků při hodnocení jejich činnosti v rámci habilitačních a jmenovacích řízení a při hodnocení pracovišť a týmů.“ *Viz existující skrytý problém – vědecko-pedagogické hodnosti jsou udělovány podle kritérií zaměřených na tvůrčí činnost, hodnocení výuky je spíše doplňkem, přesto u vědeckých pracovníků může působit jako bariéra díky neexistujícím příležitostem pedagogicky působit.*

„Podporovat spolupráci s průmyslem a úzké propojení základního a aplikovaného výzkumu.“ *Jaké další kroky lze učinit k podpoře?*

„Podporovat urychlený transfer výsledků výzkumu do praxe a inovačního procesu.“ *Z hlediska prokazování prospěšnosti činnosti VŠ a popularizace ve veřejnosti a mezi průmyslovými partnery zásadní díky rostoucímu tlaku na krátkodobou návratnost investic do vzdělávání a tvůrčí činnosti.*

„Vytvoření důsledné patentové a licenční politiky chránící duševní a průmyslové vlastnictví vzniklé na VŠ.“ *Ideální k diskuzi o centrální podpoře.*

„Spolupracovat s průmyslem a účastnit se činnosti technologických platforem představujících důležitý nástroj pro získávání podpory výzkumných týmů ze strany průmyslu i státních orgánů.“ *Návodné.*

„Prostřednictvím systémových opatření dosáhnout výrazného zvýšení mezinárodní spolupráce na jednotlivých pracovištích VŠ.“ **Problémy posledního období souvisí s rostoucí byrokratizací** (viz mobility Erasmus+, projektová administrativa). *Místo domácího rozpracovávání pokynů k „papírování“ z EU by bylo vhodné zvažovat možnosti diskuze na téma: „Když je něčeho moc, tak už je toho příliš“.*

„Zvýšit zapojení akademických a mladých akademických pracovníků i doktorandů a studentů magisterského studia.“ *Jde o podporu individuálních aktivit těch, kteří se jsou ochotni stále ještě nadchnout pro tvořivou práci.*

„V rámci mobility pracovníků ve výzkumu a vývoji zajistit, aby každý pracovník absolvoval do dosažení 35 let minimálně půlroční pobyt na zahraniční univerzitě v rámci řešení výzkumného projektu a každý student nejméně jeden semestr na zahraniční univerzitě nebo jiném odborném pracovišti v zahraničí.“ **Bez cílené projektové podpory nereálná ambice.**

„Realizovat vybrané části akreditovaných studijních programů v cizím jazyce (anglickém popř. jiném) a tím zlepšit podmínky pro úspěšnou účast VŠ v mezinárodních grantových soutěžích a výzkumných spolupracích.“ **Realistické, ale prakticky neexistuje finanční podpora pro tyto aktivity kompenzující v krátkém časovém horizontu zvýšené náklady a nároky.**

Vybrané SPR VŠ části vztažené k třetí roli, praxi, internacionalizaci a související body, možnosti včlenění, shrnutí a inspirace pro souhrnný SPR

VNĚJŠÍ

Komunikační strategie

PR a spolupráce s ostatními subjekty

Tradice a kvalita školy, sponzorství

Zapojení VŠ do reg. rozv., komunikace s regionem

Spolupráce s účelovými zařízeními

Upevnění třetí role univerzity

Rozvoj služeb školy

Interní a externí komunikace

Prezentace výsledků vzdělávací a výzkumné činnosti

2020 – PR školy

2030 – Společenská objednávka studia

2020 – Ostatní (třetí role VŠ ve společnosti, služby pro společnost)

2030 – Rozvoj služeb školy

Třetí role univerzity (dobré postavení a prezentace univerzity v oblasti výzkumu a smluvní spolupráce v regionu, dostatečně rozvinutá spolupráce s ostatními subjekty, využití potenciálu komercializace, CTBT, spolupráce s technologickým centrem města a firmami v národní a nadnárodní úrovni)

Inovace forem a obsahu propagace a marketingu

Plnění úkolů v rámci bezpečnostního systému státu (BSS)

Služba státní správě a samosprávě (SSSS)

Jednotná strategie a jednotný vizuální styl PR

Marketingová komunikace se zaměřením na uchazeče a zaměstnavatele

PR – Marketingová komunikace s veřejností

2030: PR – Komplexní systém marketingové komunikace s veřejností

Rozvoj značky (PR a marketing)

Zapojení VŠ do regionálního rozvoje, komunikace s regionem

Zvyšování otevřenosti instituce

Optimalizace interních a externích oblastí komunikace

Komunikace, spolupráce s dalšími cílovými skupinami (absolventi, uchazeči, veřejné instituce...)

Tradice a kvalita školy, sponzorství

Zapojení do aktivit společenství TRITIA

Rozvoj služeb školy (CŽV)

Tradice a dobré jméno školy

Prezentace uměleckých a výzkumných výstupů v ČR a zahraničí

Komunikace výsledků vzdělávací činnosti a PR

Marketingová komunikace se zaměřením na uchazeče a zaměstnavatele

PR – Marketingová komunikace s veřejností

2030: PR – Komplexní systém marketingové komunikace s veřejností

Priority věnované absolventům a praxi jsou uvedeny výčtem:

PRAXE

Uplatnění absolventů a spolupráce s profesní sférou

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů)

Trendy rozvoje praxe

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů)

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů)

Kvalita výstupů studia – uplatnitelnost absolventů

Trendy rozvoje praxe

2020 – Provázanost s praxí

Možnost těsnějšího provázání studijních oborů s odběratelskou sférou za účelem zkvalitňování studia, uplatnění absolventů v praxi a následná spolupráce s nimi jako zpětná vazba pro univerzitu

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů)

Pružné reagování na celospolečenskou poptávku po nových studijních programech a vzdělávacích projektech

Spolupráce se subjekty odběratelské sféry v oblasti vzdělávacích aktivit

Práce s absolventy

Zvyšování uplatnitelnosti absolventů

Motivační systém pro firmy s cílem zvýšit uplatnitelnost absolventů

Kvalita absolventa

Podmínky pro provádění veterinárně-hygienické a farmaceutické činnosti na univerzitě

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů)

Trendy rozvoje praxe

Spojení s praxí

Trendy rozvoje praxe (uplatnitelnost absolventů)

Podpora inovací a transfer technologií

Uplatnitelnost absolventů na trhu práce v národním i mezinárodním kontextu

Spojení s praxí

Akceptace absolventů praxí

Spojení s praxí

Zvýšení uplatnitelnosti absolventů a prohloubení spolupráce s partnery z praxe

Spojení s praxí

Kvalita absolventů

Spolupráce s praxí – celoživotní vzdělávání, kurzy, semináře

Trendy rozvoje praxe (akceptace absolventů, spolupráce s praxí, s externími subjekty)

Zvýšení uplatnitelnosti absolventů

Zapojení odborníků z praxe do výuky

Zajištění udržitelnosti podnikatelského inkubátoru

Prohloubení profilu absolventa vzhledem k podnikavosti

Vybudovat centra profesních kompetencí jako podpora profesní výuky
Vybudování Centra excelence podnikání – ideový záměr a studie proveditelnosti
Odborná spolupráce a připravenost studentů do praxe
Změna profilu absolventa – zvýšení uplatnitelnosti
Uplatnitelnost absolventů na trhu práce
Odborná spolupráce s tuzemskou aplikační sférou
Trendy rozvoje praxe
Spolupráce s aplikační sférou
Spolupráce s veřejností a absolventy
Vazba na trendy praxe

Priority týkající se internacionalizace a spolupráce se objevují poměrně často a patří jednoznačně mezi tzv. módní:

SPOLUPRÁCE A INTERNACIONALIZACE	
Mezinárodní spolupráce a internacionalizace výuky	
Spolupráce s podobnými VŠ	
Spolupráce s ostatními subjekty	
Zahraniční mobilita studentů a pracovníků	
Spolupráce s ostatními subjekty	
Spolupráce s podobnými VŠ	
Odborná spolupráce v ČR	
Mezinárodní odborná spolupráce	
Spolupráce s ostatními subjekty	
Nadnárodní a národní odborná spolupráce	
Posílení mezinárodního postavení univerzity	
Mezinárodní odborná spolupráce	
Odborná spolupráce v rámci ČR	
Internacionalizace studia	
Odborná spolupráce v rámci ČR	
Spolupráce s ostatními subjekty	
Prohloubení spolupráce s aplikační sférou a regionem	
Internacionalizace akademického prostředí	
Internacionalizace VŠ prostředí	
Spolupráce s ostatními subjekty	
2020 – Mezinárodní týmy a projekty	
2030 – Spolupráce s ostatními subjekty	
2030 – Rozvoj zahraniční mobility	
Pokračující spolupráce s vysokými školami a jejich fakultami dislokovanými ve městě (společné centrum pohybových aktivit a výzkumu zdraví).	

SPOLUPRÁCE A INTERNACIONALIZACE

Otevřenost a internacionalizace univerzity (budování efektivní sítě spolupracujících institucí; mobility – vysoký a zvyšující se počet bilaterálních smluv, kvalitní „fungující“ partneři; dobré administrativní a procesní zabezpečení v oblasti internacionalizace, dobré zázemí pro příjíždějící; DS Label; rozvoj specifických mimoevropských kontaktů dle zaměření fakult; propagace oborů na mezinárodních akcích, získávání zahraničních pracovníků)

Odborná spolupráce, partnerství

Spolupráce s ostatními subjekty

Mezinárodní spolupráce a internacionalizace ve vzdělávání

Spolupráce s ostatními subjekty v oblasti vzdělávání, VaV a tvůrčích aktivit; spolupráce s místní a regionální samosprávou

Internacionalizace studijního a pracovního prostředí, zahraniční mobilita studentů a akademických pracovníků; studijní programy v cizích jazycích

Mezinárodní spolupráce v oblasti vzdělávání, VaV a tvůrčích aktivit;

Spolupráce s ostatními subjekty v oblasti vzdělávání, VaV a tvůrčích aktivit; spolupráce s místní a regionální samosprávou

Spolupráce (mezinárodní odborná spolupráce, spolupráce s jinými VŠ, spolupráce s průmyslem a praxí)

Internacionalizace vzdělávací, výzkumné a umělecké činnosti

Zvyšovat konkurenceschopnost univerzity v ČR a mezinár. prostředí.

Podpora mobilit studentů a pedagogů

Spolupráce s ostatními subjekty

Stáže v zahraničí

Mezinárodní odborná spolupráce (ve VaV)

Spolupráce s ostatními subjekty, s praxí, průmyslem

Internacionalizace studia

Mezinárodní dimenze všech činností školy

Spolupráce s praxí (exekutivní vzdělávání, poradenství, zakázkový výzkum)

Mezinárodní a tuzemská odborná spolupráce

Mezinárodní spolupráce – vzdělávací i výzkumná

Spolupráce s ostatními subjekty

Rozvoj efektivní mezinárodní spolupráce

Mezinárodní odborná spolupráce

Spolupráce s mezinárodními subjekty

Mezinárodní odborná spolupráce (v oblasti výchovy odborníků a aplikovaného výzkumu)

Mezinárodní odborná a pedagogická spolupráce

Spolupráce s podobnými VŠ v ČR včetně možné akvizice a fúze

Rozvoj mezinárodní spolupráce ve VaVa

Spolupráce s podobnými VŠ

Mezinárodní odborná spolupráce

Spolupráce s VŠ a ostatními subjekty v ČR

Prohloubení mezinárodní spolupráce

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

SPOLUPRÁCE A INTERNACIONALIZACE

Mezinárodní odborná spolupráce
Spolupráce s ostatními
Spolupráce s podobnými VŠ
Odborná spolupráce v rámci ČR
Mezinárodní odborná spolupráce
Mezinárodní odborná spolupráce
Odborná spolupráce v rámci ČR
Mezinárodní spolupráce
Podpora mobility
Spolupráce (mezinárodní odborná spolupráce, spolupráce s jinými VŠ, spolupráce s průmyslem a praxí)
Internacionalizace vzdělávací, výzkumné a umělecké činnosti

Internacionalizace, třetí role a praxe:

Partnerství, spolupráce a síť: „Rozvoj existujícího a rozšiřování o nové partnerství, bilaterální a multilaterální spolupráce s univerzitami (zejména mezinárodní a celosvětové měřítko).“ **Tradiční oblasti – podpora joint a double degrees, případně double diploma.**

„Výměny studentů a učitelů (Erasmus aj.).“ **Klíčové jsou identifikované problémy administrativy a růstu byrokracie.**

„Dlouhodobé pobyty vyučujících a vědců v zahraničí (viz i analogie sabbatical).“ **Problémy související s finančními omezeními (vazby na institucionální akreditace, respektive hodnocení nebo IRP).**

„Rozvoj výzkumné spolupráce.“ **Samozřejmě, stávající projektová motivace (dnes heslo ERC).**

„Spolupráce s institucemi mimo výuku, podniky, státní správou.“ **Ambice, že inspirace z UK a USA – sponzorování, podpora absolventů.**

„**Široká spolupráce s absolventy.**“ **Využití jejich zkušenosti pro studijní programy, zapojování do života univerzity, zviditelňování VŠ, možnosti hledání vnějších zdrojů.**

Problémy soudobého světa: Nově ekonomická krize uvnitř eurozóny (viz Řecko, jih Evropy), relativně nově politická krize na východě Evropy (Ukrajina, Rusko, tradiční potenciální zdroj studentů z jazykově blízkých zemí), relativně nově prohlubující se imigrační krize (jazykově nekompatibilní ČR, ekonomicky nekonkurenceschopný sociální systém (viz VB, SRN, severské země) – zatímní důsledek – ČR „průchozím státem“, o který je zatím jen výjimečně zájem).

Profilace aktivit v oblasti mezinárodní spolupráce: Mezinárodní aktivity fakult VŠ se často výrazně liší jak rozsahem, tak svým charakterem. Tyto rozdíly jsou dány povahou studijních oborů, rozdílnou mírou jejich atraktivity pro mezinárodní studenty a samozřejmě též konkurenčními nabídkami studia ve středoevropském prostoru. Je třeba klást důraz na vytváření internacionálního prostředí a důsledného integrování mezinárodních studentů do prostředí vysoké školy.

„U programů akreditovaných v cizím jazyce budeme dbát na to, aby nároky v přijímacím řízení nebyly snižovány.“ **Rovné podmínky.**

„Velkou výzvou je pro VŠ cílená mezinárodní spolupráce na společných studijních programech.“ **Joint double degree a double diploma.**

„Na základě analýzy dosavadních výsledků mezinárodní spolupráce definovat omezený počet strategických partnerství, která budou do budoucna intenzivně rozvíjena.“

Versus podpora iniciativy vyučujících a studentů – osobní kontakty klíčové, doceňovat aktivity v této oblasti. Otázky rentability pro aktivní i pro instituci v rámci hodnocení.

„Zaměřit se na vznik společných studijních programů excelentní úrovně v magisterském, případně doktorském stupni.“ *Excellence nutná i z hlediska reálnosti získávání podpůrných mezinárodních projektů.*

„Při přípravě nových akreditovaných anglických studijních programů důsledně zvažovat personální a prostorové možnosti školy i požadavky vyvíjející se praxe.“ **Realističnost z hlediska zdrojů je zásadní.**

„Anglické obory nebudou vznikat na úkor výuky českých studentů.“ *Možná nutnost redukce vyplývající z demografické situace?*

„Nově akreditované obory nemusejí být nutně cizojazyčnou variantou českých akreditovaných oborů.“ *Viz otázky efektivnosti – jeden cizojazyčný obecný program lze snadněji realizovat než řadu specializovaných českých převedených na cizojazyčné.*

„Klást důraz na jazykovou přípravu zejména v magisterském a doktorském studiu, poskytovat zaměstnancům možnosti dalšího jazykového vzdělávání.“ *Realita versus priority z úrovně ČR.*

„Jazyková vybavenost pedagogů bude vyhodnocována v rámci multikriteriálního systému hodnocení akademických pracovníků.“ *Problematika bonusů v případě participace na cizojazyčné výuce versus negativní přístup přes hodnocení.*

„Vytvořit přehledný on-line soupis veškerých možností studia v cizích jazycích, který VŠ prostřednictvím svých fakult) nabízí, zlepšit jejich propagaci, s ohledem na cílové skupiny lépe vybírat komunikační kanály.“ *Spíše nutná podmínka, souvislost s PR.*

„Při propagaci akcentovat unikátní obory rozvíjené pouze na dané VŠ v rámci středoevropského prostoru.“ **Přesné – konkurenceschopnost, konkurenční výhody.**

„Usilovat o další posilování pedagogického sboru na všech fakultách o významné autority ze zahraničí, alespoň v pozicích externích hodnotitelů.“ *Zásadní praktické otázky – co bude zahraniční pedagog motivovat, aby se podíleli? Viz otázky řešené v rámci IPN Metodika (ideál versus realnost podmínek v ČR).*

„Nárůst počtu zahraničních pedagogů bude přispívat nejen k zvýšení kvality výuky obohacené o zkušenosti a nejnovější trendy ze zahraničí, ale povede také k přirozenému zvýšení jazykové vybavenosti domácích pedagogů i studentů a k posílení spolupráce s původními pracovišti přijíždějících pedagogů.“ *Logické, ideální. Finance?*

Vybrané SPR VŠ části vztažené ke kvalitě, strategii, rozvoji, řízení, financování a dalším dosud nezahrnutým částem, možnosti včlenění, shrnutí a inspirace pro souhrnný SPR

Priority zahrnují nejen otázky řízení, ale i kvality a péče o lidské zdroje:

ŘÍZENÍ
Systémy řízení školy
Lidské zdroje
Systém vnitřního hodnocení kvality
ICT podpora procesů
Služby pro studenty a zaměstnance
Řízení lidských zdrojů
Snížení počtu studentů na jednoho akademika
Podpora lidských zdrojů
Optimalizace a kvalita procesního řízení
Upevňování kvality a efektivity hlavních činností
Optimalizovat podpůrné činnosti univerzity
Zvýšení počtu docentů a profesorů
Individuální přístup a vztahy

ŘÍZENÍ

Implementace, optimalizace a stabilizace inovovaného systému hodnocení kvality

Řízení lidských zdrojů

Individuální přístup a vztahy

Problematika bezpečnosti

2020 – Rozvoj lidských zdrojů univerzity

Informační a komunikační technologie

Kvalita ve všech hlavních činnostech instituce

Kvalita lidských zdrojů a řízení

Propojení dlouhodobého záměru UO a střednědobého plánu MO

Monitoring a měření efektivity personální, finanční a informační náročnosti (vzdělávacích, VVIE a podpůrných) činností UO

Monitoring, hodnocení a zajišťování kvality studia a výchovy

Dostupnost a kvalita informačních a komunikačních technologií

Efektivní systém řízení pro zajištění provozu školy a efektivní využívání kapacit a prostředků UP, interní komunikace; zajištění zdrojů financování

Hledání a využívání nových tuzemských a zahraničních zdrojů v oblasti financování hlavních činností UP

Práce s lidskými zdroji

Služby školy poskytované studentům, akademické obci a zaměstnancům UP (včetně např. služeb pro studenty se specifickými potřebami)

Vybudování a využívání komplexního systému řízení kvality VŠ

2030 – Efektivita a plná integrace komplexního systému řízení kvality VŠ

Rozvoj lidských zdrojů

Systém vnitřního hodnocení a zajištění kvality (kvalita výuky, institucionální a mezinárodní akreditace)

Rozvoj lidských zdrojů (získávání pracovníků, péče o kariérní rozvoj, hodnocení a odměňování, sociální zázemí)

Efektivní management (optimalizace procesů, transparentní organizační struktura s jasně definovanými rolemi, financování)

Rozvoj (kvalitativní i kvantitativní) lidských zdrojů akademických i podpůrných pracovníků

Systém vnitřního hodnocení

Personální zajištění vzdělávací a výzkumné (tvůrčí) činnosti

Podpora personálního zabezpečení hlavních činností školy

Personální rozvoj – změna kvalifikační a věkové struktury

Good-will

Vnitřní kontrola kvality

Zavádění progresivních a osvědčených manažerských postupů do řízení, využívání moderních technologií

Monitoring a kontrola kvality

Zlepšit akademické personální zabezpečení

Zajištění udržitelnosti projektů VaVal a ESF

Podpora personálního zabezpečení hlavních činností školy

Personální zdroje pro kvalitní pedagogický proces

Zkvalitňování a kultivace akademického prostředí

ŘÍZENÍ

Kvalita výstupů

Směřování k efektivní instituci

Systém řízení kvality

Personální zabezpečení

Vybudování a využívání komplexního systému řízení kvality VŠ

Efektivita a plná integrace komplexního systému řízení kvality VŠ

Priority týkající se financování mají vysokou četnost. Určující však je, že pokud se diskutují související zdroje, převládá automaticky projektový přístup k zajišťování výsledků.

FINANCE

Zodpovědné hospodaření zaměřené na udržitelný rozvoj

Kofinancování externími zdroji

Materiální a technické zabezpečení školy

Vícezdrojové financování

Investiční rozvoj areálu

Financování studia

Financování činností univerzity

Nastavení systému vícezdrojového financování

Financování studia

Rozvoj prostorového a materiálního zázemí VŠ

Rozvoj prostorového a materiálního zázemí VŠ včetně inovací informačních technologií

Financování studia

Efektivní využívání prostor (koordinace a vyhodnocování)

Hospodaření s finančními zdroji

Efektivní využívání infrastruktury

Financování školy

2020 – Finanční zdroje a financování studia

2030 – Model financování školy a jeho užití

Rozvoj infrastruktury univerzity (využití zkušeností z minulých let, vytěžení projektové připravenosti a vyhrazeného pozemku; opravy a rekonstrukce historických budov v majetku univerzity).

Financování studia a financování instituce

Infrastruktura, materiálně-technické a informační zabezpečení VŠ

Komplementární finanční zdroje

Vícezdrojové financování a komercializace výsledků činnosti UO

Zajištění odpovídající materiální základny pro vzdělávání, VaV a tvůrčí aktivity

Financování a kvalita studia

Financování k získávání a využívání zdrojů a Efektivita MTZ + Lidské zdroje + Struktura, inovace a kvalita vzdělávacího procesu + Kvalita výstupů vzdělávání + Kvalita výsledků umělecké, výzkumné a další tvůrčí činnosti + Internacionalizace vzdělávací, výzkumné a umělecké činnosti + Zrovnoprávnění umělecké a ostatních tvůrčích činností
Financování studia
Zázemí/infrastruktura
Financování studia
Financování studia a univerzity
Infrastruktura
Financování studia
Ekonomická stabilita školy
Zajištění dalších finančních zdrojů mimo státní rozpočet
Rozvoj a obnova infrastruktury školy
Efektivní využívání prostor
Zdravé hospodaření
Financování vysoké školy – společné financování projektů, Získávání dalších zdrojů financování
Inovace technického zázemí VŠ – laboratoře, informační a komunikační infrastruktury
Financování studia
Snižování financování
Založení spin-off firem s majetkovou účastí holdingu VŠ
Financování
Zajištění finančních zdrojů nelimitujících rozvoj instituce
Zkvalitňování technického a sociálního zázemí
Vícezdrojové financování činnosti školy
Financování studia
Kompletní inovace objektu
Hledání jiných zdrojů financí
Stabilní financování v podmínkách kontraktového financování
Prostorové a technologické zázemí
Financování činnosti
Rozvoj a obnova infrastruktury
Financování a kvalita studia
Financování k získávání a využívání zdrojů a Efektivita MTZ + Lidské zdroje+Struktura, inovace a kvalita vzdělávacího procesu + Kvalita výstupů vzdělávání + Kvalita výsledků umělecké, výzkumné a další tvůrčí činnosti + Internacionalizace vzdělávací, výzkumné a umělecké činnosti + Zrovnoprávnění umělecké a ostatních tvůrčích činností

Kvalita, strategie, rozvoj, řízení a finance:

Transparentní a moderní řízení: korektnost, konzistence, předvídatelnost, efektivnost, efektivní strategická komunikace vně i dovnitř, sdílení informací. *Vhodná klíčová slova pro všechny úrovně.*

Efektivní finance a jejich alokace: diverzifikace zdrojů, hledání dalších (alternativních) zdrojů, snížení závislosti na dominantních zdrojích (SVŠ školné, VVŠ dotace), hledání projektových zdrojů (národních a mezinárodních – větší důraz) zlepšení rozpočtových strategií VŠ, příprava a implementace rozpočtu, distribuce kompetencí, zlepšení souladu mezi rozpočty VŠ a jejich čerpáními. **Úzce souvisí s problematikou omezeného financování a rizika a variability financování** (viz též problematika bilance zdrojů VŠ – nutné zohlednit).

Infrastruktura a administrativa: Nejen obecně stavby, ale podrobnější, cíleně pojatá, infrastruktura, včetně informačních systémů, knihoven a konkrétní podpory výuky a učení studentů (studentská a kariérní centra aj.). *Praktické problémy pro hodnocení těchto oblastí (investiční rozvojové plány versus např. potřeby či požadavky institucionální akreditace).*

„Cílení administrativy jako služby studentům a akademické obci.“ *Klíčové heslo i pro celorepublikovou úroveň – polemika se samoučelností, se servisem pro hierarchické řízení aj.*

Stabilní organizační struktura, jasné procesy (řízení), robustní hodnocení, měření práce podle výsledků. *Logická hesla.*

Rozvoj infrastruktury školy, technické zázemí: „V období do roku 2020 rozšířit prostory na cca XXXm2.“

„Pravidelně aktualizovat počítačové vybavení s nejmodernějšími aplikacemi.“

„Rozšiřovat knihovnické služby včetně elektronizace nosných textů pro výukovou činnost.“

Zavedení systému vnitřního hodnocení kvality: „Postupy související s řízením a chodem školy probíhají na VŠ korektně, efektivně, ale ne vždy standardizovaně.“ *Věcná hodnocení reálné situace se z úrovně VŠ dají promítnout na úroveň MŠMT.*

„VŠ bude usilovat o srovnatelnost studijních výsledků napříč obory a bude klást větší důraz na objektivnost hodnocení studentů.“ *Diskutabilní pro realizaci, heslo směřování pro úroveň MŠMT v rámci ČR.*

„Organizačně a metodicky připraví pravidelný vnitřní monitoring studijních oborů, který by měl být zaveden jako zásadní podklad pro budoucí strategická rozhodování nejdéle do 10 let.“ *Opět souvislost s akreditacemi.*

„Péče o kulturu kvality bude dále podpořena kladením větší odpovědnosti na členy oborových rad, komisí státních závěrečných zkoušek, vědeckých, resp. uměleckých rad fakult i školy, jakož i na zatížení garantů studijních oborů.“ *Problematika redefinice kompetencí a zodpovědností – uzlový problém i pro úroveň MŠMT – viz „okrajové podmínky“ pro řízení, tj. vliv NAU versus tradiční řízení ze strany MŠMT.*

„Vytvořit standardy pro institucionální akreditaci v podmínkách oborů VŠ.“ *Fakticky pozitivní konstatování vůči případným byrokratickým opatřením ze strany připravovaných změn.*

„Vytvořit systém komisí a rad, včetně standardního popisu členství a zastoupení studentů.“ *Návazností na legislativní změny – předpokládáné i pak realizované.*

„Definovat pravidla a periodicitu monitoringu studijních oborů.“ *Opět souvislost s byrokracií, možnost formulačně odlehčit rizikům a obavám VŠ na úrovni SPR MŠMT.*

„Vedle formálního hodnocení kvality využívat i méně formální, leč účinné formy evaluace a zpětné vazby.“ *Prakticky lze zmínit hodnocení na místě, forma hodnocení ke zlepšení, dialog nejen autoritativní požadavky a kritika.*

„Určit povinnosti garanta a vyvážit jeho pracovní náplň. Zároveň dle možností vyčlenit prostředky na ohodnocení přijaté odpovědnosti.“ *Opět vyvažování kompetencí a zodpovědností.*

„Realizovat další kroky k prosazení účinného systému zajišťování kvality vyplývající z podzákonných předpisů navazujících na novelu ZVŠ.“ *Zde opět prostor pro doplnění legislativy o vize, motivace, realizační postupy – jejich zaměření.*

Nastavení systému vnitřní a vnější komunikace: „Ve škole působí velké množství odborníků z praxe, průběžná komunikace s vnějším prostředím i monitorování jeho stavu a potřeb tedy probíhá zcela přirozeně.“ *Klíčové. Nezkreslit novou administrativou.*

„Jisté rezervy jsou však v komunikační strategii VŠ, která v současné době nedokáže plně vykreslit obraz dynamické školy zaměřené jak na udržení excelentní úrovně tradičních oborů, tak na rozvoj odvážnějších novinek.“ *Problematika soudobé medializace – forma versus obsah.*

„Poněkud opomíjena byla doposud i oblast XXX.“ *Zda prioritní oblasti celorepublikově, zda podporovat řešení neřešeného obecně.*

„V současné době VŠ klade větší důraz na propagaci dění uvnitř školy formou informačních občasníků.“ **Formy informovanosti.**

„Nyní je třeba posilovat také vnější komunikaci s absolventy VŠ a nezávislými zaměstnavateli a cíleně využívat moderních informačních kanálů.“ *Jeví se dnes jako klíčové. Generačně rozdílné přístupy.*

„V oblasti vnitřní komunikace zavede takové nástroje, které budou na jedné straně jasně a přehledně informovat na všech úrovních o důležitých rozhodnutích manažerských, administrativních atd. (vertikální informační kanály), na druhé straně přispívat k větší otevřenosti a zlepšení mezifakultní i meziústavní spolupráce (horizontální informační kanály).“ *Vhodná klasifikace i pro vyšší úrovně řízení.*

„Zefektivnit přístup akademických pracovníků k informacím z kolegií děkanů prostřednictvím porad.“ *Diskutabilnost tradičních přístupů, časová náročnost versus komunikace v AO – společná i neformální setkávání.*

„Zlepšit informovanost administrativních pracovníků fakult.“ *Rovněž rozhraní administrativa versus akademická obec.*

„Akcentovat informovanost o dění uvnitř VŠ jako součást pracovních povinností.“ *Velmi rozporné neb negativní motivace – začleněno něco, co vytykáno vyšším úrovním řízení.*

„Posílit povědomí o roli VVŠ jako inovativního centra rozvoje, medializovat její význam jako centra v regionu.“ *PR.*

„Standardizovat komunikační strategii VŠ a dokončit PR strategii.“ *PR.*

„V současné době komunikují především fakulty, je třeba profilovat identitu VŠ jako celku a motivovat fakulty k ztotožnění se s celkem instituce.“ *Loga, vizuální styl. Co MŠMT?*

„**Využít absolventy pro formování image školy.**“ *Klíčové, dosud v mezinárodním srovnání nedůsledné.*

„Zapojit významné absolventy do činnosti nadací (fakult, školy).“ *Versus faktická existence těchto prvků v systému. Různě typické pro různé VŠ.*

„Prohloubit spolupráci s profesní sférou formou pravidelných seminářů se studenty a vybranými zástupci profesní sféry.“ **Podpora zejména nových interakcí.**

„Posílit vazbu absolventů na jejich Alma Mater prostřednictvím volnočasových aktivit a společenských akcí.“ *Společenské (plesy aj.), sportovní akce.*

Personální zabezpečení a kariérní růst: „V oblasti řízení lidských zdrojů dosáhnout stavu, kdy podstatná část bude pracovat na plný pracovní poměr.“ *Typické pro malé SVŠ.*

„Zvýšit počet mladších „habilitovatelných“ pracovníků – Ph.D. a do 40–45 let věku.“ *Klasický problém.*

„Pravidelně v souvislosti s hodnocením činnosti projednávat otázky kvalifikačního růstu pracovníků.“ **Úzce souvisí s financováním. Současné financování spíše motivuje k usilování o bezprostředně výnosné aktivity a brzdí možnosti systematické dlouhodobé práce bez finančních efektů.**

„Implementovat perspektivní marketingovou strategii včetně zavedení a správy efektivních komunikačních kanálů s cílovými skupinami.“ *Zde se liší představy generací o účinnosti pojetí marketingu a vhodných komunikačních kanálů. Vznikají mezigenerační překážky (viz vztah starší (rezervovaný) a mladší (zaujatý) generace k FB – nelze samozřejmě zobecňovat).*

„Implementovat komplexní systém managementu lidských zdrojů, který umožní zabezpečit a dle vývoje potřeb aktualizovat personální zajištění všech procesů.“ **Fakticky souvisí s rizikem změny poměru mezi počtem akademických a administrativních podpůrných pracovníků na VŠ.** Lze regulovat centrálně? Omezit růst administrativy regulací tohoto poměru ve prospěch AP (a studentů)? Nejen pomocí tvrdé meze, ale především prostřednictvím motivačního financování.

„Rozvíjet infrastrukturu informačních a komunikačních technologií na úroveň nejlepších VŠ a poskytovat studentům a zaměstnancům komplexní podporu pro realizaci studijních, vědecko-výzkumných a administrativních činností.“ *Podporovat možnosti setkávání studentů a učitelů na půdě univerzity i mimo jejich povinnosti – viz inspirující možnosti (časové i prostorové) na zahraničních VŠ.*

„Vybudovat poradenské kariérní centrum a zajistit jeho žádoucí výkon poslání.“

„Zkvalitnit materiální zázemí a personální zabezpečení realizace volnočasových aktivit pro akademickou obec.“ *Viz minulé diskuze k ukazatelům „kvality“ při finančním ohodnocení VŠ.*

„VŠ bude i nadále vycházet z osvědčené struktury oborově orientovaných fakult, vzájemně propojených odpovědností za společný rozvoj univerzity a za růst kredibility celé školy.“ *Viz novela ZVŠ a možnosti vývoje v této oblasti (individualizované pro jednotlivé VŠ).*

„**Vzájemná integrita bude podpořena efektivním informačním systémem,** který fakultám usnadňuje vzájemnou komunikaci i komunikaci s rektoriátem v jednotných formátech agend a dokumentů.“ *Realita na mnoha VŠ.*

„VŠ bude posilovat životaschopnost vědeckých týmů, růst jejich kompetencí a respektu k nim v ČR i zahraničí.“ *Vyžaduje pravidla a zdroje v případě podpory i z úrovně MŠMT. Zřejmě je věcí VŠ.*

„VŠ bude i nadále spolupracovat a pěstovat úzké styky s předními evropskými a světovými univerzitami a výzkumnými pracovišti.“ *Jaké jsou nové možnosti MŠMT pro podporu těchto aktivit VŠ?*

„VŠ bude uznávat vzájemně prospěšné smluvní vztahy s výzkumnými pracovišti v průmyslu a s pracovišti Akademie věd ČR.“ *Samozřejmost.*

„VŠ bude svou expertní činností spolehlivým a uznávaným partnerem institucím veřejné zprávy.“ **Příklady dobré praxe si zaslouží prezentaci i pro veřejnost.** *Viz např. široké zapojení pracovišť VŠ při problémech s metylalkoholem aj.*

„VŠ rozvine svou aktivitu ve třetí roli univerzity a posílí své kontakty se svým neuniverzitním okolím, zejména s místní samosprávou a občanskými sdruženími, jakož i spolkovým životem.“ **V případě kapacitních rezerv VŠ dávat větší prostor i pro aktivity směřované k veřejnosti** *(přednášky pro veřejnost, U3V aj.).*

„VŠ zařazuje mezi priority dotváření univerzitního kampusu s bohatými vzdělávacími, výzkumnými i společenskými činnostmi, s vlnitým a tvořivým prostředím, atraktivním pro tvořivou mladou generaci i pro celoživotní vzdělávání.“ *Zkušenosti VŠ ukazují, že stačí i drobné úpravy daným směrem, vděčnou možností je podpora takto zaměřených studentských projektů a aktivit.*

„V procesu vzdělávací a výzkumné činnosti vyžaduje naplnění vize VŠ nejen jejich vysokou kvalitu, vycházející ze spolupráce fakult a součástí uvnitř univerzity, ale také účinnou spolupráci s domácími a zahraničními univerzitami v oblasti vzdělávání a vědy a výzkumu.“

„Nedílnou součástí tohoto úsilí je internacionalizace vzdělávání, vědy a výzkumu, tj. výměna špičkových pedagogických a výzkumných pracovníků, úzká spolupráce se zahraničními univerzitami, výměna a mobilita studentů.“ *Viz dříve.*

„Prestiž VŠ musí být založena na dynamickém rozvoji univerzity jako celku i rozvoji jeho jednotlivých fakult a součástí, schopnosti přizpůsobit se novým podmínkám a potřebám, na vysoké kultuře prostředí, na mezinárodní spolupráci s důrazem na evropskou dimenzi, na svobodě projevu, výuky a výzkumu.“ **Opakovaný důraz na internacionalizaci.**

„**Strategie VŠ navazuje na „Dlouhodobý záměr VŠ** vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti VŠ na období 2011–2015“, který je zaměřen na celkové posílení kvality univerzity a na rozvíjení jejích specifických tradičních předností za současného zvýšení efektivity činnosti celé školy. Ke konkretizaci svého záměru si VŠ stanovuje s ohledem na další zvyšování kvality výuky strategický plán.“ *Analogicky MŠMT.*

Vybraná doporučení ze SPR VŠ:

1. Podporovat integraci a synergii v oblastech činnosti VŠ. Podpora interakcí obecně, a to nejen oborů. Základní i aplikovaný výzkum a pedagogická činnost tvoří na VŠ jeden celek.
2. Podporovat řízení založené na datech. Souvisí se snahou řešit problémy a rizika omezeného financování a variabilitu zdrojů. Současné financování spíše motivuje k usilování o bezprostředně výnosné aktivity a brzdí možnosti systematické dlouhodobé práce bez finančních efektů. Problémy posledního období dále souvisí s rostoucí byrokratizací, proto cílení administrativy jako služby studentům a akademické obci.
3. Rozvíjet projektovou podporu vytváření startovních pracovních pozic pro mladé akademické pracovníky.
4. Podporovat snižování častých vysokých úvazků akademických pracovníků pomocí vhodné projektové podpory modernizace výuky a přímé podpory učitelů.
5. Podporovat multikriteriální hodnocení VŠ, součástí, akademických pracovníků a jejich aktivit, viz např. citovaný problém, že vědecko-pedagogické hodnosti jsou udělovány podle kritérií převážně zaměřených na tvůrčí činnost, hodnocení výuky je spíše doplňkem.
6. Podporovat informovanost studentů a veřejnosti. Rozvíjet širokou spolupráci s absolventy.
7. Podporovat cizojazyčná studia, plně využívat možnosti Erasmus+, realizovat studijní programy Double Degree.
8. Zásadně řešit financování doktorských studií a odvracení hrozeb brain drain namířených na odčerpání mozků z ČR.
9. Podpora popularizace činnosti VŠ a výzkumných organizací. Např. organizace konferencí a seminářů je vnímána jako čistě iniciativa zainteresovaných pracovníků lokálně podporovaná na VŠ.
10. Řešit otázky a rizika cílené podpory oborů VaV, jejich nákladnosti. Zaměřit se na konkurenceschopnost, konkurenční výhody.

4 Role dlouhodobého záměru při přípravě SPR pro VŠ v ČR

Na základě výše uvedeného lze bezesporu konstatovat, že většinu vysokých škol významně ovlivnily zkušenosti s tvorbou dlouhodobých záměrů. Je nutné zdůraznit, že se tyto zkušenosti promítaly velmi rozdílně a tlak ke stylu dosavadních DZ ovlivnila zmiňovaná rizika a postoje VŠ k nim a rovněž rozdíl v uvažovaném horizontu (DZ do roku 2020, SPR do roku 2030). S ohledem na to je v této části využit DZ MŠMT na období 2015–2020, který byl ze strany MŠMT velice pečlivě připravován a podrobně projednáván s reprezentacemi VŠ, jejichž postřehy pak byly ze strany MŠMT reflektovány.

Lze tedy říci, že DZ MŠMT představuje dokument, který může být určitým svorníkem mezi přístupy MŠMT a VŠ zapojených do projektu KREDO, a je tedy vhodné (i z důvodu konzistence) jeho východiska rozpracovat v souladu se zkušenostmi získanými z projektu KREDO. V návaznosti na obecnější vládní dokumenty uvažující horizont roku 2030 (viz též citace zdrojů v DZ MŠMT) je pak možné takto diskutovaný DZ MŠMT následně (mimo rámec tohoto textu) dotvořit do podoby SPR pro ČR a oblast vysokého školství. Takovýto SPR by pak navíc neměl odrážet pouze stanoviska a výstupy MŠMT na straně jedné a vysokých škol na straně druhé, ale i poznatky a náměty dalších stakeholderů.

Forma následného zpracování spočívá v tom, že do textu DZ MŠMT jsou kurzívou zahrnuty poznámky glosující možnosti rozšíření textu pro horizont 2030 a dále tyto poznámky slouží jako zdroj odkazů na jiné části tohoto dokumentu.

4.1 Zahrnutí námětů do úvodu DZ MŠMT pro 2016–2020

(viz světlemodré zvýraznění slov, na které je zaměřen komentář psaný kurzívou):

Preamble: Vysoké školy jsou nenahraditelnou součástí každé vyspělé a moderní společnosti.

Zní lichotivě, patří do obecného SPR. Mělo by se ale promítat nejen do neplněných politických proklamací, jak se dle mínění akademické obce většinou dělo a děje, ale i do konkrétních kroků politických reprezentací. Nikoliv do tzv. reformních, ale do prosté (a nesamozřejmě) profesionální podpory využívání silných stránek a příležitostí, dříve než převládnou slabiny a hrozby (viz SWOT kapitola).

Ideální by bylo uvést SMART metodou závazky stakeholderů (vláda, MŠMT, průmysloví partneři aj.) v této oblasti tak, jak o to usilovala v SPR řada VŠ.

Jedná se ale o obecný problém vnímání možných skokových změn v akademické obci VŠ. Na základě předchozích zkušeností s tzv. reformami panuje značná a obecná nedůvěra ke skokovým změnám, které bývaly v minulosti často vnímány jako neprofesionálně připravené a často nenaplnily požadavky analogické těm, které jsou každodenně kladeny na členy akademických obcí VŠ.

K navrhovatelům skokových reforem se většinou mlčenlivě přistupuje jako k těm, kteří chtějí upravit podmínky existence především pro ty druhé a na ně tyto buď nedopadají, nebo jsou pro ně výhodné. Z toho plyne z podkladů plynoucí reformní rezervovanost v prostředí VŠ (reformy jsou vnímány spíše jako hrozby, zatímco stabilní stav jako zdroj příležitostí).

Jakkoliv se může jednat o předpojatost a zkreslené vnímání skutečnosti, mělo by MŠMT počítat s touto převládající atmosférou v AO, která se může lišit od názorů aktivních jednotlivců (i těch, kteří s MŠMT přímo komunikují). Mají-li jakékoliv reformy ve VŠ prostředí fungovat, měla by je pozitivně přijmout AO nikoliv z donucení a na základě negativní motivace (historická zkušenost z mnoha i školských reforem za cca sto let).

Jednou z cest řešení se jeví v případě reformních kroků následovat inspiraci z jiných oborů, nejpřesvědčivější se zdají příklady z lékařství (od Huntera přes Purkyně k Forssmanovi), a tedy nejprve by případní reformátoři měli realizovat reformy na sobě a své úrovni řízení, a tak osobním příkladem a jeho úspěchem přesvědčit i ostatní v AO (viz např. implementace prvků novely VŠZ).

Spíše ale lze očekávat, že zaujaté reformní myšlenky, opakovaně zaznívající zejména v internetových diskuzích i od osobností s úspěšnou zahraniční zkušeností, a to „jak shora vnutit dobro ze světových univerzit do podmínek českých VŠ i při současném financování a úrovni byrokracie,“ se jednou prosadí a mohou dočasně uspět (přesněji být uskutečněny) po případné budoucí likvidaci akademické samosprávy a jejím nahrazení direktivnějším manažerským způsobem řízení, ale nelze pak čekat rozvoj osobní iniciativy členů direktivněji řízené akademické obce, jejíž potenciál je dostupný v podmínkách autonomie VŠ a akademické samosprávy.

Zkušenosti s podfinancovanými („neotrokářskými a nenevolnickými“) systémy ukazují, že pokud zvýšené úsilí nepřináší adekvátní ocenění ve zvýšení příjmu nebo v tvůrčí akademické atmosféře (tj. maximalizace úsilí s cílem maximalizace přínosu), dochází logicky k odchodu pracovníků (mladí do zahraničí – brain drain riziko) nebo řada jedinců pak racionálně uplatňuje „duální přístup“, tj. minimalizuje své úsilí při konstantních podmínkách existence (viz nepříliš diskutovaný masivní rozvoj jiných zdrojů příjmu za podmínek financování v devadesátých letech na VŠ a ve VaV).

Vysoké školství významně přispělo a nadále přispívá k jejímu (společnosti – viz výše) růstu kulturnímu i ekonomickému a přijímá svůj díl zodpovědnosti za další udržitelný rozvoj.

Jasná, ale bezpodmínečná formulace. Pro VŠ je vhodné uvažovat podmíněně, protože naplnění tohoto závazku je možné podle vnějších proměnlivých podmínek. Proto by SPR MŠMT měl zahrnout možné scénáře. Obecný závazek (bez podmínek) je splnitelný v podmínkách stability a kontinuity VŠ prostředí, tj. pro stabilní a optimistický scénář. V případě pesimistického a krizového scénáře je třeba počítat s odpovídajícími důsledky (v bonmotech členů AO – „přiblížit se opět Nepálu“, respektive nově např. „srovnat výkony se Zimbabwe“).

Ke zmíněným scénářům (viz odpovídající kapitola) doplníme jejich možné krátké charakteristiky: stabilní scénář by mohl být charakterizován uchováním současných podmínek (vis úroveň financování, bezproblémová implementace novely VŠZ, dále se nekomplikující právní prostředí, stabilní hodnocení VaV aj.); optimistický scénář může vycházet z volebních prohlášení vládních politických stran a hnutí, využít hospodářského růstu k navýšení institucionálního financování, urychlení odkládaného evropského projektového financování, naplnění vize redukce byrokracie i prostřednictvím novely VŠZ, posílení akceptace VŠ veřejností aj.); pesimistický scénář je charakterizován (hrozícím) krácením financí, nezvládnutím externích rizik pro VŠ (viz kapitola), růstem byrokracie (nejen v souvislosti s novelou VŠZ), odkládáním dosažitelnosti projektových zdrojů, problémy se zaměstnatelností absolventů některých oborů a její řešení vytvářením umělých pracovních míst ve státní správě pod heslem rozvoje služeb, rostoucí odcizení se VŠ veřejností aj.); krizový scénář pak nastává při rozvoji dříve zmiňovaných kritických rizik (rozvoj rizik „Grexitu“, Rusko-Ukrajina, rozvoj problémů migrace) a související pokles financování a změny atmosféry ve společnosti.

Posláním každé vysoké školy je svým jedinečným dílem napomáhat budování demokratické, otevřené, tolerantní, soudržné, vzdělané a kulturní společnosti, stejně jako konkurenceschopnosti země a rozvoji ekonomiky založené na znalostech a inovacích.

Soulad mezi MŠMT a VŠ. Lze jej vyjádřit dříve zmiňovaným sloganem – „kompatibilita, ale zejména konkurenceschopnost.“ Je třeba důsledně rozvíjet originalitu a konkurenční výhody VŠ ČR a více je vnímat a podporovat ve srovnání s minulostí. Takové pojetí může podpořit přírodovědné a technické obory (řada VŠ žádá, jiné odmítají nebo se nevyjadřují), ale současně dát příležitost těm oborům, které se dokážou mezinárodně uplatnit z hlediska zaměstnatelnosti absolventů.

Vysoké školy toto poslání naplňují skrze tři hlavní skupiny činností: vzdělávací činnost, tvůrčí činnosti, přímé společenské a odborné působení, neboli „třetí role“.

Samostatnou pozornost si zaslouží prolínající internacionalizace a hodnocení kvality a podpora propojování těchto skupin činností (opakovaně a konkrétně uváděná synergie).

Přestože vzdělávací činnost je prvotní a nejvlastnější činností vysokých škol, všechny tři skupiny činností hrají svou nezanedbatelnou úlohu. Právě propojení vzdělávání, výzkumu, dalších tvůrčích činností a třetí role činí vysoké školy jedinečnými.

Zásadní je důraz na propojování (viz obvyklé požadavky specializace a oddělených priorit a cílů). Explicitně lze doporučit uvádění synergie a interakce činností a zvážit jejich podporu konkrétněji nástroji hodnocení a financování (viz diskutované slabiny používaných lineárních hodnotících funkcí a jejich kontraproduktivní „protiportfoliový“ dopad na činnost VŠ – viz zdroje a diskuze na RVŠ).

Každá vysoká škola je jiná, každá má svůj nezaměnitelný profil a poslání a každá realizuje základní činnosti jiným způsobem a do jiné míry, ale každá plnohodnotně a vytrvale přispívá k naplňování sdílených akademických a společenských hodnot.

Ideální charakteristika očekávané a žádané diverzifikace VŠ. Je zde ovšem rozpor s přijímáním žebříčků a tlakem na unifikaci a lineární uspořádání VŠ podle různých agregovaných výkonů, viz tabulky rozmanitosti plánů VŠ versus tlak na jednotnost.

4.2 Zahrnutí námětů pro vzdělávací činnost

Vysoká škola je jako vzdělávací instituce **nejvyšším článkem** vzdělávací soustavy České republiky.

Což klade nároky nejen na VŠ, ale i na vytváření vnějších podmínek pro jejich činnost.

Vzdělávací činnosti vysokých škol se rozumí především takové aktivity, které **přímo směřují** k rozvoji znalostí, schopností a postojů studentů a připravují je na život v budoucím nepředvídatelném, náročném a dynamickém světě.

Z toho logicky plyne očekávání VŠ vyjádřené v SPR na organizaci (projektové i přímé) podpory ze strany MŠMT.

Vzdělávací činnost může nabývat **mnoha různých podob**, od tradiční výuky pomocí přednášek, seminářů a samostatné přípravy, přes přímé zapojení studentů do tvůrčích činností či odborné praxe, až po formy projektové výuky, on-line vzdělávání a dalších moderních způsobů zvyšování způsobilostí studentů.

Při rozpracování tohoto bodu, kromě rozvoje aktivit (zprvu omezených na ČR) je nezbytně nutné z úrovně MŠMT ve spolupráci s reprezentacemi provést zhodnocení těchto forem včetně mezinárodního kontextu (viz MOOC (massive open online course) aktivity předních světových VŠ a co tyto aktivity představují pro VŠ v ČR – příležitosti nebo zužující se prostor pro lokální VŠ, tj. i pro ČR?).

Klíčovými výstupy vzdělávání jsou jak odborné, oborově specifické, znalosti a dovednosti, tak širší soubor přenositelných kompetencí včetně kreativity, kritického myšlení, měkkých dovedností a připravenosti pro další, celoživotní vzdělávání.

Vznikají související otázky způsobů posouzení nejen oborového uplatnění absolventů (což bývá kritizováno jako zužování role VŠ vzdělávání), ale i širší posouzení, jak se uplatňují tyto výše zmiňované kompetence v jiných oporech uplatnění, než jsou obory studia (viz matematici, filozofové, aj.).

Kvalita vzdělávací činnosti vysoké školy je chápána především jako:

Jak zohlednit subjektivní oborové vnímání VŠ?

přidaná hodnota pro každého studenta, tedy komplexní souhrn znalostí, dovedností a kompetencí, kterými je absolvent vybaven a které by nezískal, kdyby na vysoké škole nestudoval,

Specifické pro VŠ – konkretizace a formulace pro VŠ a obory-oblasti, zda některé doporučovat?

relevance nabízeného vzdělání, tedy míra, v níž získané výsledky učení odpovídají potřebám pro život v 21. století,

Versus trvalost vzdělání a tradice – spíše zde potlačováno, ač existuje ve vyjádřeních VŠ, proč?

otevřenost vysoké školy vůči vnitřnímu i vnějšímu prostředí a schopnost reflektovat vzdělávací potřeby každého studenta, bez ohledu na jeho zázemí a s plným využitím jeho možností,

Souvisí se vtažením veřejnosti – důraz na aktivity posilující povědomí o VŠ – viz SPR VŠ.

soulad vzdělání s akademickými hodnotami a schopnost vysoké školy **vychovávat samostatné, nezávislé a sebevědomé jedince** kriticky přemýšlející o společnosti a aktivně přispívající k jejímu rozvoji.

Viz ovšem riziko trendu vznikajících mezí a samoregulace směrem ke konformitě ve společnosti versus hašteřivé pojetí diskuzí neposlouchajících se. Hodnotná ambice versus realita. Poradí si absolventi? Podpora věcných byť vyhraněných diskuzí k tématům na půdě VŠ – viz SPR VŠ cíle.

4.3 Zahrnutí námětů pro tvůrčí činnosti

Tvůrčí činnosti vysokých škol zahrnují pestrou škálu aktivit směřujících k **získávání nových poznatků** a k jejich aplikaci pro potřeby společnosti.

Synergie v rámci VŠ, „neoborová“, „víceoborová“, portfoliový přístup.

Pod tvůrčí činnosti spadá zejména základní a aplikovaný výzkum, vývoj a inovace, umělecká tvorba a také transfer technologií, syntéza poznatků napříč disciplínami nebo tvorba studijních materiálů a veřejných vzdělávacích zdrojů.

Propojování výzkumu a výuky přímočařeji a opakovaně – ideje SPR VŠ.

Vysoké školy při posouvání hranic neznámého a kritickém posuzování dosavadních poznatků spolupracují se všemi relevantními partnery a zasluhují se o obousměrný přenos vědění mezi akademickou a aplikační sférou.

Viz náměty SPR VŠ přesahující aktivity MŠMT a směřující k vládě a jiným resortům.

Jedinečnou hodnotou vysokých škol je zapojení studentů do uvedených činností a výchova nových generací, která je klíčová pro rozvoj české vědy a ostatních tvůrčích odvětví.

Formy precizovat a podporovat (stipendia, soutěže, projekty).

Význam tvůrčích činností není možné poměřovat jen jejich objemem, ale především jejich kvalitou, tedy přínosem k obecnému rozvoji poznání, relevancí pro společnost, její kulturu a potřeby, a mírou srovnatelnosti odborné úrovně se špičkovými světovými pracovišti.

Diskuze k hodnocení VaVal probíhá (IPN Metodika, RVVI, novela zákona č. 130, prodlevy v hodnocení výsledků výzkumných organizací), pozice MŠMT k případné restrikci rozvojových aktivit – tj. těch s perspektivou excellence – chybí.

4.4 Zahrnutí námětů pro přímé společenské a odborné působení

Vedle vzdělávací a tvůrčí činnosti je neméně důležitou rolí vysokých škol i jejich přímé společenské působení a obecně tzv. **třetí role**.

VŠ uvádějí vybrané aktivity (jejich seznamy), bylo by vhodné zařadit do SPR RVŠ shrnující celkový pohled – včetně vypíchnutí priorit MŠMT s přihlédnutím k zájmu VŠ.

Vysoké školy přispívají k šíření poznatků a hodnot ve společnosti mnoha různými způsoby a samy realizují odbornou činnost v oblasti svého působení.

Je otázkou, zda a jak lze naplnit konkretizaci v rámci cílů a opatření obecného SPR.

Spolu s dalšími aktéry spoluutvářejí prostor k veřejné diskuzi a významně přispívají k jeho otevřenosti, kritičnosti, odbornosti a kultivovanosti.

Probíhá spontánně, je otázkou, jak je vnímáno a doceňováno.

Vysoké školy jsou místem, kde se setkávají, vzájemně učí a společně vytvářejí nové hodnoty lidé různých generací, národností, s různým zázemím a zkušenostmi, ale i s různými názory, očekáváními a ambicemi.

Jak probíhá podpora rozmanitosti? Konkrétní směry? Proč ne podpora CŽV aktivit podobná Skandinávii, tedy využívat kombinace zájmu o vzdělávání i ve starší populaci (využití tradic ČR) plus pomoc při rekvalifikacích podpořená státem.

Základem každé vysoké školy je akademická obec, kterou dohromady tvoří její studenti a akademičtí pracovníci.

Akademická obec je tradičním pojmem na VŠ v ČR, SPR VŠ s ní pracují jako se samozřejmostí dle existujícího stavu. Definované složení AO lze sice považovat za stabilizované, ale může být opět diskutováno v souvislosti s projednáváním novely VŠZ, a následně pak bude muset být promítáno do SPR pro VŠ v ČR.

Vysoké školy jsou otevřenými a dynamickými institucemi reflektujícími, a aktivně utvářejícími, širší společenský vývoj v České republice i ve světě.

Jaké procesy na VŠ reflektují tyto přístupy?

Vysoké školy jsou prostorem neustálého kontaktu jak členů akademické obce mezi sebou – v rámci oborů i napříč jimi – tak mnoha dalších partnerů, včetně absolventů a zástupců zaměstnavatelů, veřejné správy nebo neziskového sektoru, ať už lokálních či mezinárodních.

VŠ plánují rozvíjet, jsou si vědomy důležitosti. Je možná a vhodná podpora spoluprací v rámci aktuálního programovacího období (a navazujících období do 2030).

Při plnění tohoto svého poslání se vysoké školy opírají o vysokou míru samosprávy, akademické svobody a práva a stabilní legislativní a ekonomické prostředí, které jim umožňuje dlouhodobě naplňovat stanovené cíle.

Cenná věta, jak dalece je s ní v souladu realita? Podstatnější pro VŠ je, že věta svým způsobem garantuje základní zásady a tradice VŠ v ČR po roce 1989.

Vysoké školy jsou silně autonomní instituce nesoucí vysokou zodpovědnost za kvalitu svých činností jak vůči všem členům akademické obce, tak vůči svým partnerům a celé společnosti.

Lze očekávat důraz na dokládání těchto skutečností (ne papíry navíc, ale směřováním svých aktivit v rámci VŠ).

4.5 Východiska DZ a jejich využitelnost při přípravě SPR VŠ ČR

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2016–2020 (dále jen „Dlouhodobý záměr“) je klíčovým strategickým dokumentem MŠMT vymezujícím priority a hlavní plánovaná opatření v oblasti vysokoškolské politiky v období let 2016 až 2020.

V případě zpracování SPR pro ČR stačí adekvátní úprava odstavce (data – formální, ale obsahové složení adekvátně upravené a rozšířené).

Dlouhodobý záměr věcně navazuje na řadu koncepčních dokumentů, na národní úrovni zejména na Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2020 („Strategie 2020“), která byla přijata v roce 2014 jako zastřešující strategický dokument vymezující základní východiska pro dlouhodobé záměry všech stupňů vzdělávacího systému, včetně vysokého školství, i další koncepční materiály.

Zde pro SPR jednoznačně vhodnější odkazy na další dokumenty (komentovaný DZ, Rámec) a na (přijaté) výstupy z projektu KREDO.

Strategie 2020 vytyčuje tři základní cíle: (1) snižovat nerovnosti ve vzdělávání, (2) podporovat kvalitní výuku a učitele jako její klíčový předpoklad a (3) odpovědně a efektivně řídit vzdělávací systém.

Lze očekávat, že základní cíle zahrnou agregované cíle z úrovně DZ a SPR VŠ. S ohledem na evropský kontext budou zpracovány i tzv. „priority shora“, které případně nepostihly SPR VŠ – viz proces a výsledek zpracování tzv. Rámce – viz Dodatek 1.

První cíl reaguje zejména na přetrvávající bariéry v přístupu ke vzdělávání pro žáky a studenty s nízkým socioekonomickým statusem a dalšími znevýhodněními, jako problém zmiňuje i narůstající studijní neúspěšnost a ne vždy dostatečnou dostupnost dalšího (celoživotního) vzdělávání.

Z pohledu VŠ je diskutováno i riziko snížení kvality VŠ vzdělání, řeší i konzultacemi a individuální péčí o žáky – představuje nákladná opatření.

Ve druhém cíli se Strategie zaměřuje na připravenost akademických pracovníků na pedagogickou práci, požaduje srozumitelné popsání cílů vzdělávání na všech stupních, modernizaci systémů hodnocení studentů a upozorňuje i na potřebu věnovat více pozornosti přímému hodnocení kvality výuky (vedle výzkumu a dalších aspektů) na vysokých školách.

SPR VŠ částečně zohledňují v širším kontextu.

Třetí cíl je orientován na problematiku strategického řízení, dostupnosti dat, roli výzkumu a inovací v oblasti vzdělávání a zmiňuje i potřebu zlepšení komunikace mezi aktéry.

SPR VŠ z uvedených tří bodů kladou na tento bod největší důraz (z hlediska četnosti a důrazu).

Mezi další dokumenty na národní úrovni patří:

Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol na období 2011–2015,

SPR VŠ některých VŠ navazovaly na své zkušenosti se zpracováním. V průběhu zpracování – preference VŠ směřovaná ke zde prezentovanému DZ.

Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020,

Viz komentáře ke Strategii 2020, při posuzování byla dána preference práci s DZ MŠMT při diskuzi možností dopracování SPR VŠ. Analytické podklady Rámce jsou ovšem pro SPR důležité.

Strategie mezinárodní konkurenceschopnosti 2012–2020.

Na mezinárodní úrovni:

Evropský prostor vysokoškolského vzdělávání (Boloňská deklarace z 19. června 1999 a navazující komuniké),

Strategie Evropa 2020,

Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (ET 2020 – Education and Training 2020).

Uvedené dokumenty (a jejich nástupci) představují základní zdroj vnějších omezení pro tvorbu SPR na úrovni MŠMT.

Klíčovou roli při přípravě Dlouhodobého záměru hrály strategické dokumenty jednotlivých vysokých škol na období 2011 až 2015, zejména jejich dlouhodobé záměry.

Analogická věta pro SPR na úrovni ČR by mohla znít, že klíčovou roli při přípravě SPR hrál DZ MŠMT a SPR jednotlivých VŠ zpracovaných v rámci projektu KREDO.

Analýza současného stavu českého vysokého školství, včetně důležitých demografických a společenských východisek, je součástí výše zmíněného Rámce rozvoje vysokého školství do roku 2020.

Zásadní pro SPR, doplnit další analýzy včetně rozsáhlých primárních i sekundárních zdrojů získaných v rámci projektu KREDO.

Zohledněny byly také další dostupné analytické materiály, odborné zprávy, směrnice a doporučení, obsažené mimo jiné v dokumentech:

Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání, European Association for Quality Assurance in Higher Education (pracovní verze 2014), High Level Group on the Modernisation of Higher Education: Report to the European Commission on Improving the Quality of Teaching and Learning in Europe's Higher Education Institutions, Eurydice: Modernisation of Higher Education in Europe – Access, Retention and Employability 2014, tzv. country specific recommendations pro Českou republiku, zjištění a doporučení realizovaných Individuálních projektů národních, zejména Q-RAM, KVALITA, KREDO, EFIN a EF-TRANS, výběrová šetření mezi studenty a absolventy českých vysokých škol, zejména EUROSTUDENT a REFLEX.

Samozřejmě. Pro případ využití zdůraznit roli KREDO.

Dlouhodobý záměr vychází z návrhu novely zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) tak, jak byla předložena vládě ČR v listopadu 2014.

Tato informace bude zřejmě aktualizována podle reálného stavu.

V klíčových bodech přejímá její terminologii a věcně navazuje na v ní obsažené změny právního rámce.

Otázky terminologie byly širěji diskutovány v odpovídajících dřívějších odstavcích a ty obsahují doporučení zahrnout vymezení používaných pojmů do příloh SPR.

Dlouhodobý záměr je zaměřen na omezený počet průřezových prioritních cílů, jejichž naplňování vyžaduje koordinaci několika různých opatření ve středně až dlouhodobé perspektivě.

Koncepční otázkou (související s podrobností SPR dokumentu) je rozhodnutí o vymezení cílů v SPR. Přikláníme se k obsaženějšímu a strukturovanějšímu pojetí (viz poznámky v textu a i ukázky v Dodatku 3).

Na Dlouhodobý záměr navazují jeho každoročně vydávané Aktualizace, které jednak rozpracovávají plán provádění klíčových opatření pro daný rok, jednak rozšiřují seznam priorit o méně komplexní úkoly s jednoletou realizací a v neposlední řadě reagují na poslední vývoj v oblasti vysokého školství i v celé společnosti, na nová zjištění a analýzy a zohledňují i dosavadní průběh a výsledky reforem.

Jaké jsou představy o aktualizaci obecného SPR? (Viz srovnání s VŠ v přehledné tabulce v úvodní části textu.)

Aktualizace Dlouhodobého záměru budou doprovázeny soustavou vybraných ukazatelů vývoje vysokého školství, umožňující průběžné porovnání a hodnocení naplňování stanovených cílů.

Nabízí se inspirovat k důslednému přijetí SMART přístupu, který již byl diskutován.

4.6 Zahrnutí námětů – mise ministerstva

Obecné hodnoty, které určují směry ministerstva při ovlivňování vysokoškolských institucí v nejbližším minimálně pětiletém horizontu, jsou následující:

SPR pracuje se dvěma horizonty (do 2020 a výhled do 2030).

Relevance – vysokoškolské vzdělání musí být v souladu s požadavky a vývojovými tendencemi společnosti a zároveň zohledňovat přední světové trendy v aktivitách vysokoškolských institucí,

efektivnost – kladení důrazu na výsledný užitek a jeho kvalitu při hospodárném vynakládání finančních prostředků s tím spojených,

dostupnost – vysokoškolské vzdělání musí být dostupné zájemcům bez ohledu na pohlaví, příslušnost k sociálním, náboženským či etnickým skupinám a bez ohledu na jejich ekonomické či zdravotní omezení.

Nabízí se využít inspirujících postřehů vztahených k misím a vizím VŠ, viz odstavce Vize, Mise a Profilace.

4.7 Zahrnutí námětů pro klíčové strategické cíle MŠMT

MŠMT vědomo si toho, že na jedné straně je ústředním orgánem, který má ve své kompetenci vysoké školství i výzkum a vývoj a na druhé straně, že výrazné změny v tomto segmentu vyžadují konsenzus na politické i vládní úrovni, bude:

využívat všech příležitostí pro přesvědčování politických i exekutivních orgánů státu o významu vysokoškolského vzdělání a výzkumu a nutnosti jeho posunu na úroveň vyspělých, ale i řady rychle se rozvíjejících ekonomik,

Dle předchozích rozborů zcela zásadní a plná (argumentační) podpora ze zpracovávaných SPR VŠ.

usilovat o formulování moderní vládní strategie vysokého školství a vládní strategie výzkumu, která bude v souladu s výše uvedeným záměrem.

Nabízí se společný prostor pro širokou společnou iniciativu MŠMT, reprezentací VŠ a vysokých škol.

Pro období 2016–2020 budou ve strukturách ministerstva realizovány aktivity tak, aby byly naplněny níže uvedené strategické cíle ministerstva:

zabezpečovat rozpočet vysokých škol jak v položce vzdělávací činnosti vysokých škol, tak v položce podpora výzkumu na vysokých školách, v tomto směru:

výše rozpočtu v r. 2014 je považována za nepodkročitelnou mez; MŠMT při vyjednávání o rozpočtu bude zdůrazňovat v první řadě vliv inflace v příslušném rozpočtu, následně mezinárodní srovnání, zejména pak výdaje zemí OECD na vysoké školy ve vazbě na HDP,

S ohledem na probíhající diskuze k validitě čísel a jejich zpracování lze jen zopakovat potřebu transparentnosti dat a zpracování, a tak možné shody na závěrech.

rozpočet bude jednotlivým vysokým školám rozdělován způsobem, který podpoří jejich **stabilitu, kvalitu a otevřenost**; změny systému financování budou **projednány s akademickou obcí** prostřednictvím jejich reprezentací,

Pojetí SPR by si bezesporu zasloužilo znovuotevřít diskusi o kontraktivním (dlouhodobém, adekvátním a stabilním) financování.
po schválení novely vysokoškolského zákona zabezpečit jeho **plynulé naplnění**, zejména v oblasti akreditací,

Zde i na základě vyjádřených obav je na místě důraz na profesionalitu, redukci byrokracie a zpětnovazební mechanismy v hodnocení.

prosazovat výrazný posun českého vysokého školství od kvantity **ke kvalitě**,

Zde lze doporučit návrat k závěrům bilance zdrojů pro MŠMT (viz podfinancování a variabilita zdrojů) a hledat modely podpory takového posunu (viz např. kombinace tzv. „fixed costs“ (ty nyní =0) plus nárůst (lineárně) podle počtu studentů a bonusy za kvalitu a unikátnost. Je shoda na přílišné variabilitě zdrojů v důsledku důrazu na projektové financování na úkor institucionálního.

posilovat profilaci studijních programů **mechanismem financování** a nastavením akreditačních standardů pro jednotlivé profily,

Obecná diskuze zatím chybí a v návaznosti na KREDO je doporučeníhodná.

budovat **informační základnu** zaměřenou na vysokoškolský segment včetně informačních zdrojů o potřebách pracovních trhů směrem k absolventům vysokých škol,

Atraktivní a žádané téma, pokud pojmato seriózně, bude nutný scénářový přístup. Dále je možná podpora studií, která jsou robustní vůči takovým změnám (příklad absolvent techniky vzdělaný ve fyzice i mechanice zvládne možné inovace, včetně zániku oborů, protože jim osvojené znalosti jsou nadčasově platné).

realizovat různé **analýzy**, benchmarkingové studie apod., hodnotící vývoj a komparace vysokého školství a výzkumu v segmentu vysokých škol s cílem poskytnout vysokým školám pomocí zpětné vazby možnosti rozvíjet svůj potenciál a zlepšovat kvalitu všech činností,

Pojetí projektu KREDO celkem jasně ukázalo, že je vhodnější participace VŠ na těchto aktivitách místo jejich (dřívějšího) outsourcingu.

udržovat a rozšiřovat **mezinárodní kontakty** realizované na vládní úrovni jak v oblasti vysokého školství, tak o oblasti výzkumu,

Bezesporu ano. Podpora VŠ – viz např. mapová GIS informace pro iniciativní VŠ pro lepší koordinaci mezi VŠ.

angažovat se ve všech aktivitách (migrační politika, propagace v zahraničí apod.), které povedou ke **zvýšení počtu zahraničních uchazečů** s perspektivou úspěšného studia na českých vysokých školách,

V současných podmínkách (viz citovaná rizika) je nutné se této problematice věnovat s maximální pozorností a zároveň předcházet kampaním adresovaným veřejnosti díky věcným řešením. ČR potřebuje (viz SPR VŠ) zahraniční talentované studenty, zároveň jejich zájem o studium nesmí být předstíraný a zástěrkou pro ekonomickou migraci a diskreditovat úsilí MŠMT a VŠ v ČR.

připravit v průběhu strategického období **metodiku hodnocení vysokých škol a výzkumu**,

Realistický pohled MŠMT s ohledem na vývoj v posledním roce – vhodně anticipovat další vývoj do SPR (viz citované pohledy VŠ).

zabezpečit **smysluplnou udržitelnost výzkumných center** budovaných s podporou Operačního programu výzkum a vývoj pro inovace (VaVpl centra),

Zde zatím neprobíhá otevřená diskuze v této otázce, s ohledem na předchozí opomenutí Prahy dle kritérií je zde potenciál pro velmi žhavé diskuze. Obecně souvisí s dosud upozaděnou otázkou kladenou v některých AO VŠ, která zní, v jakém rozsahu si může ČR dovolit rozvíjet výzkum v nákladných oborech. Je to logické, protože zjišťování nákladnosti generování výstupů (měřitelných, posuzovatelných) proběhlo před více lety, a i to bylo kritizováno jako zjednodušené. Související otázka, která bývá kladena ze strany představitelů průmyslu a některých zástupců veřejnosti, je zaměřena na návratnost vynaložených prostředků. Jakkoliv je tato

otázka často považována na akademické půdě za nepřesnou a nechápající a bývají uváděny příklady výsledků základního výzkumu nečekaně uplatněných a s rozdílnými časovými prodlevami, je nutné počítat s tím, že bude pokládána.

provést situační analýzu doktorského studia a na jejím základě navrhnout opatření, která budou směřovat k jeho re-designu s cílem zajištění konkurenceschopnosti ČR v této oblasti,

Nesmírně cenný bod, glosovaný v SPR VŠ. Zaslouží si prioritu.

zhodnotit stav výzkumných aktivit v segmentu vysokých škol a určit hlavní směry, formy a rozsah možné podpory z operačního programu výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV),

Souvisí s hodnocením situace a rovněž s výše uvedenými otázkami nákladnosti a možné návratnosti – viz SPR VŠ.

zhodnotit stav materiální infrastruktury vysokých škol (zejména s ohledem na podporu výzkumných aktivit) a určit směry podpory investic, rekonstrukcí a vybavení vysokých škol ze státního rozpočtu i OP VVV,

Jak bylo konstatováno v řadě SPR VŠ a bilanci zdrojů – důležité, ale stále častěji jsou zdůrazňované investice do lidí místo do materiální infrastruktury. Hlas z AO říká: Mnohamilionový přístroj je bezcenný, pokud nejsou statisíce na zaplacení doktoranda, který by s ním mohl pracovat.

zvýšit veřejnou dostupnost informací o vysokých školách, studijních programech a výzkumu,

Cenným zjištěním SPR VŠ je důraz na volbu komunikace podle generací, viz též U3V, naopak FB pro středoškoláky.

zahájit jednání s dalšími rezorty (zejména Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem průmyslu a obchodu) o finančním zajištění těchto činností vysokých škol, kterými vysoké školy naplňují úkoly v gesci těchto rezortů.

Zásadní, ač ne tak přímo uvedeno v SPR (jiné poznámky ke konkrétnějším spolupracím), ale reprezentace trvale připomínají. Je vhodné hledat systémové řešení a jednání realizovat na nejvyšší úrovni i s ohledem na zpracování SPR tak, aby zohlednil i pohledy rezortů.

4.8 Prioritní cíle DZ MŠMT na období 2016–2020 s postřehy dle SPR

Prioritní cíle představují žádoucí stav českého vysokého školství, kterého chce ministerstvo svými opatřeními dosáhnout do roku 2020. Všechny návazné kroky MŠMT uvedené v následující části dokumentu jsou těmto cílům podřízeny a jejich smyslem je vytvořit takové prostředí a podmínky pro vysoké školy, které k dosažení tohoto stavu povedou.

PRIORITNÍ CÍL 1: („Zajišťování kvality“) **Vysoké školy budou hrát zásadní roli v zajišťování kvality svých činností.** Autonomie vysokých škol je úzce spojena se zodpovědností za naplňování hodnot uvedených v preambuli tohoto dokumentu vůči studentům, akademické obci a celé společnosti. Tato zodpovědnost bude realizována skrze silné a kompetentní strategické řízení vysokých škol, efektivní vnitřní mechanismy zajišťování kvality, jasnou profilaci studijních programů, posílenou diverzifikaci jednotlivých vysokých škol a dostupnost spolehlivých a srozumitelných informací pro studenty, uchazeče i veřejnost. Vysoké školy nastaví a budou udržovat vysoké standardy kvality všech svých činností, včetně nároků na kvalitu tvůrčích výstupů a na znalosti, dovednosti a kompetence absolventů studijních programů.

Odpovídá pohledu většiny VŠ dle jejich SPR. Je nutné zdůraznit související uvedená rizika – hrozba růstu administrativy, efektivní podpora ze strany IS a zejména existence zpětných vazeb a transparentnosti ve vztahu k vnitřním i vnějším hodnotícím orgánům.

PRIORITNÍ CÍL 2: („Diverzita a dostupnost“) **Vysoké školy budou nabízet široký a diverzifikovaný přístup ke kvalitnímu vzdělávání.** Vzdělávací nabídka vysokých škol bude reflektovat potřeby, zájmy a možnosti široké populace studentů, včetně výjimečně nadaných. Diverzifikované vzdělávání umožní dosažení zřejmě přidané hodnoty pro znalosti, dovednosti a kompetence všech studentů, bez ohledu na jejich sociální a ekonomické zázemí, věk, národnost, předchozí vzdělávací či profesní zkušenost nebo zvláštní potřeby způsobené zdravotními či jinými obtížemi.

Opět soulad s pohledy SPR VŠ – předpokládá se projektová podpora a zohlednění diverzifikace multikriteriálními přístupy při aktualizaci modelu financování, je nastolena otázka podpory „mikro“ menších VŠ v případě jejich unikátnosti.

PRIORITNÍ CÍL 3: („Internacionalizace“) **Výuka i tvůrčí činnosti vysokých škol budou mít zřetelný mezinárodní charakter.** Internacionalizace vysokých škol nezahrnuje jen zapojení do mobilitních programů a krátké výjezdy studentů či omezeného počtu akademických pracovníků. Prostředí na vysokých školách bude mít zřetelný mezinárodní charakter založený na plné integraci přijíždějících studentů a hostujících vyučujících do života akademické obce, intenzivních mezinárodních kontaktech v tvůrčích činnostech a zohledňování světového kontextu a zahraničních zkušeností při přípravě studijních programů.

Při diskuzi tohoto cíle pro obecný SPR je vhodné připomínat zmíněná rizika: reálná mezinárodní situace, řešení rozdílů podmínek v zahraničí a v ČR (nejen finanční), udržení tradice VŠ při rozvoji internacionalizace (tradice často láká více), revizi administrativních nároků.

PRIORITNÍ CÍL 4: („Relevance“) **Vysoké školy budou ve své činnosti reflektovat aktuální společenský vývoj, nejnovější vědecké poznatky a potřeby partnerů.** Vysoké školy budou v těsném a oboustranně otevřeném kontaktu s partnery na lokální, národní i mezinárodní úrovni, s absolventy, zaměstnavateli, vědeckými a akademickými institucemi i s neziskovým sektorem a veřejnou správou.

V SPR VŠ roste důraz na obousměrnost těchto vztahů (při projednávání různých reforem se VŠ ocitly v pozici jednosměrného vztahu – „my zaměstnáváme Vaše absolventy, tak to bude“ nebo „učte se ze zahraničí“). Na VŠ je opodstatněné přesvědčení, že nadále mají co nabídnout všem zmíněným partnerům.

PRIORITNÍ CÍL 5: („Kvalitní a relevantní výzkum, vývoj a inovace“) **Výsledky výzkumu a vývoje na vysokých školách budou mezinárodně relevantní a efektivně přenášeny do aplikační sféry.** Výzkumná činnost vysokých škol bude hodnocena způsobem odrážejícím jak kvalitu a relevanci jejich výsledků, tak i její řízení, strategický rozvoj a míru internacionalizace. Bude zajištěna udržitelnost i efektivita využití výzkumných kapacit. Špičková pracoviště na vysokých školách budou ve velké míře zapojena do makro-regionálních, panevropských i globálních projektů a budou úspěšná v získávání prestižních mezinárodních grantů.

Kromě souvisejících strategických poznatků (zmíněných dříve) se jako podstatné nyní jeví konat kroky k redukci rizik vyplývajících z prodlevy při přípravě projektů dalšího období.

PRIORITNÍ CÍL 6: („Rozhodování založené na datech“) **Řízení vysokoškolské politiky i samotných vysokých škol bude koncepční, transparentní a založené na datech.** Ministerstvo bude hrát nezpochybnitelnou úlohu ve směřování rozvoje celého systému vysokého školství a bude disponovat dostatečnými kapacitami pro analytickou a koncepční práci. Pro ministerstvo, vysoké školy a další aktéry budou dostupné kvalitní, spolehlivé a systematicky využívané zdroje dat poskytující dostatek informací o vysokém školství.

Jak již konstatováno – všeobecná shoda, že jde o zásadní cíl, pouze je nezbytné se vyvarovat růstu administrativy na úkor užitečnosti.

PRIORITNÍ CÍL 7: („Efektivní financování“) **Financování vysokých škol bude stabilní, transparentní a efektivní.** Celkový objem veřejných výdajů na vysoké školství nebude klesat. Mechanismy výpočtu příspěvků budou transparentní, spravedlivé, předvídatelné v několikaletém horizontu a budou podporovat zvyšování kvality činností a diverzifikaci vysokých škol.

Přesná formulace odrážející část pohledů VŠ v jejich SPR. Trvají ale obavy z pesimistického scénáře – tj. reálného poklesu financování a následné změny pravidel.

4.9 Ukázkové kroky pro vypracování a realizaci plánu

Některé VŠ při zpracování SPR VŠ navíc prezentovaly různě podrobné návrhy kroků pro vypracování a realizaci SPR na VŠ. Na základě porovnání a agregace těchto návrhů uvádíme možné ukázkové kroky, které mohou zaujmout jak další VŠ, tak MŠMT, jako orientační osnova pro zpracování a realizaci SPR:

(1) SWOT analýza proběhla v rámci KREDO na VŠ;

(2) SWOT matice doplňuje informace: S-O strategie (nabízí pákový efekt s cílem maximalizovat opportunities – příležitosti v návaz-

nosti na silné stránky), S-T strategie (pákový efekt s cílem minimalizovat hrozby), W-O strategie (slabiny lze kompenzovat příležitostmi), W-T strategie (slabiny mohou být násobeny hrozbami);

(3) vypracování plánů zahájeno na úrovni vizí, misí, profilů a priorit = proběhlo na VŠ;

(4) byla identifikována a zařazena vnější a vnitřní rizika;

(5) byla doplněna bilance zdrojů a určena jejich souvislost s prioritami;

(6) každý strategický cíl v návaznosti na priority VŠ je rozpracován strukturovaně do kontrolovatelných dílčích cílů;

(7) strategické skupiny rozpracovávají jak dosáhnout kontrolovatelné dílčí cíle pomocí dílčích kroků;

(8) dílčí kroky jsou dále děleny do měřitelných kroků, které jsou kombinovány do plánu akcí;

(9) následuje identifikace zdrojů pro plán akcí, lze využít dřívější bilanci zdrojů;

(10) plán akcí, zdroje, plánované výstupy jsou propojeny se zdroji na více let.

Alternativní přístup: Cíle (viz též priority), popisy, opatření (akce), metriky, implementace, kroky, časování.

5 Závěry

1. Zpracování SPR VŠ představovalo pro zapojené VŠ a tým projektu KREDO cennou zkušenost. Lze jen doporučit zahájení přípravy obdobného dokumentu typu strategického plánu rozvoje vysokého školství v České republice, navázat při jeho přípravě na DZ MŠMT 2016–2020 a využít i náměty ze SPR VŠ zpracovaných v rámci IPN KREDO.
2. Projekt KREDO a jeho prostřednictvím vysoké školy, které byly do projektu zapojeny, nabízejí MŠMT inspirující doporučení a náměty v duchu hesla „Jak to vidí VŠ“, což by mohl být pro MŠMT přínosný, a v tomto rozsahu ne tak často dostupný, „pohled zdola“. Tato nabídka nevnučuje jednoznačné formulace, ale podněty k přemýšlení. Nejsou to jen subjektivní pohledy několika autorů, protože podklady se opírají o práci širokých projektových týmů na VŠ a o pečlivá jednání v orgánech VŠ.
3. Projektu KREDO se velice osvědčil transparentní proces sběru podkladů a jejich zpracování. Podařilo se získat reprezentativní a podrobné poznatky a aktivovat VŠ. Proto doporučujeme MŠMT postupovat analogickým způsobem při přípravě SPR pro VŠ v ČR. Počítáme samozřejmě s tím, že budou využity hlasy nejen z akademických obcí VŠ, z reprezentací VŠ, ale ze strany všech tzv. „stakeholderů“ a veřejnosti. Je přitom nutné počítat s diskuzemi a problémy, ale je zároveň vhodné využít času a pracovat na jejich řešení jednáním nikoliv silovými přístupy.
4. Recenzní a oponentní přístup je ve vysokém školství osvědčeným standardem. Jeho význam se prokázal i při zpracování podkladů SPR VŠ, kde významně přispěl ke kvalitě zpracovaných podkladů. Proto doporučujeme využít recenzního přístupu, který se osvědčuje jak ve výuce (např. princip „external examiners“ v zahraničí), tak ve tvůrčí činnosti (např. recenze publikací), jako významného prvku při zpracování budoucího SPR pro VŠ v ČR.
5. Na základě získaných zkušeností považujeme formu zpracování pro budoucí strategický dokument za zásadní. Důraz musí být kladen na srozumitelný jazyk, a to jak pro akademickou obec, tak i pro veřejnost. Je nutné se vyhýbat odbornému žargonu a módním frázím. Proto je nutné dát pozor na terminologickou nekonzistenci. Tomu je zřejmě možné vyhnout se tak, že v příloze budou definovány použité pojmy a jejich návaznosti, a to včetně těch, jejichž interpretace se jeví být zřejmá. Důležitou roli ve SPR VŠ hrála i vizuální působivost, která je pro úroveň MŠMT jen doporučeníhodná i s konstatováním, že počet stran by neměl být limitující. Lze doporučit využití oživujících a názorných schémat, diagramů, grafů. Inspirující jsou rovněž mapové podklady, které mohou v době geografických informačních systémů představovat nejen statickou prezentaci úhrnných domácích i mezinárodních aktivit českého vysokého školství v tištěném SPR, ale i dynamickou podobu v elektronické verzi. Je celkem zřejmé, že dokument strategické úrovně pro ČR by měl existovat nejen v pracovní české verzi, ale rovněž v prezentační cizojazyčné (vícejazyčné) kvalitě, s důrazem jak na mezinárodní kompatibilitu VŠ vzdělávání, tak na existující a rozvíjenou mezinárodní konkurenceschopnost VŠ vzdělávání v ČR.
6. Doporučujeme rovněž využití výsledků SWOT analýz. Domníváme se, že v případě externě orientovaných částí hodnocení (zařazujeme sem zejména hrozby a příležitosti) je vhodné pracovat spíše se sjednocením takto identifikovaných položek ze strany VŠ a stakeholderů (tj. máme na mysli podchycení všech zajímavých položek, byť se třeba vyskytovaly jednotlivě), protože jejich sjednocení nabízí celkem přirozeně větší flexibilitu reakce celého vysokého školství v ČR na vnější podněty. U interně orientovaných částí hodnocení (jako jsou silné a slabé stránky VŠ) je naopak vhodné vyzdvihnout ty stránky, které se v hodnocení vysokého školství často opakují (uvažujeme „průnik“ případně „agregaci“). Lze je pak totiž chápat jako určující pro celé vysoké školství v ČR.
7. Hlavním problémem při tvorbě strategických plánů rozvoje je neurčitost budoucnosti spojená s plánováním v měnících se podmínkách. Je zásadní otázkou, jak pracovat s výhledem SPR pro VŠ v ČR při častých změnách plánů různých vlád pro VŠ a pro VaVaI. Zdá se, že lze považovat za velice rozumné spokojit se s obecnou formou a stabilizujícím obsahem takového dokumentu, a to proto, aby byla docílena maximální politická shoda přesahující půdorys dnešní vládní koalice a dnešní opozice. Částečné řešení ale může představovat scénářový přístup. Uvedme, že scénářový přístup pro případy strategického rozhodování, pokud je správně aplikován, představuje přínos z hlediska redukce dopadů rizik na rozvoj vysokého školství v ČR. Tento přístup pak není jen pomocí pro strategické řízení z úrovně MŠMT, ale především přispívá k vytváření stabilnějšího prostředí pro jednotlivé VŠ, které mohou být na změny vnější podmínek jednotlivě daleko citlivější (ostatně i jsou). Rozhodnutí pak nejsou přijímána z pohledu maximalizace okamžitého přínosu (třeba i za cenu zvýšení rizik), ale z

hlediska jejich robustnosti v čase. Pokud bychom měli doporučit základní spektrum scénářů pro podmínky ČR, domníváme se, že s ohledem na výše uvedené je vhodné použít standardní tři scénáře (které lze jistě dále větvit na speciální případy), a to předpokládat optimistický scénář dalšího vývoje, scénář pokračujícího setrvalého vývoje, pesimistický scénář dalšího vývoje. Doporučujeme na úrovni ČR doplnit i scénář krizový, který by operoval s uvažlivými kalkulacemi dopadů krizového scénáře pro ČR na vývoj vysokého školství. Jednalo by se pak o projekci jistě existujícího vládního krizového scénáře. Pro budoucí SPR dále doporučujeme při řešení vnějších rizik uplatňovat sofistikovanější přístupy, které by mohly být chápány jako kvalitativní aplikace přístupů teorie her (v případě racionálně uvažujícího rozhodovatele podílejícího se vnějším riziku pro VŠ) a rozhodování v podmínkách rizika a neurčitosti (v případě náhodného vlivu na vnější prostředí).

8. Při posuzování zdrojů pro strategický rozvoj vysokého školství doporučujeme zohlednit závěry z části věnované Bilanci zdrojů (viz 2.5). Uvedme některé heslovitě: podfinancování VŠ, přílišná variabilita financování VŠ, podpora lidských zdrojů, omezi papírování, důraz na synergii, kvalitu absolventů a konkurenceschopnost.
9. Poměrně detailní náměty k SPR lze nalézt v části 3.5 a v kapitole 4. Při jejich využití žádáme, aby bylo dbáno na anonymitu informací poskytnutých jednotlivými vysokými školami. Z detailních námětů uvedme pouze některé, subjektivně vybrané: Důraz by měl být kladen na realistický pohled MŠMT v hodnocení, cílech a realizačních krocích navazující na DZ. Ideální by bylo docílení souladu s dalšími existujícími strategickými dokumenty pro vysoké školství. Inspirací pro úroveň ČR je častý důraz VŠ na propojování a doplňování tří rolí VŠ. Podpoří se tak synergický efekt, který je pro VŠ unikátní. Řada námětů VŠ může vést MŠMT k projektové podpoře rozvoje těch aktivit, které jsou poptávány veřejností a jsou přínosem pro ČR. Jak VŠ, tak i recenzenti vysledovali důležitost korektního a efektivnějšího využití dat a jejich zpracování pro rozvoj a strategické řízení ve vysokém školství ČR.
10. Pro zpracování a realizaci SPR nabízíme inspirativní osnovu (viz 4.9) a doporučujeme použít v maximální míře SMART přístup (a to přes dříve konstatovanou budoucí neurčitost podmínek pro VŠ), který se osvědčil jako „aplikace principu Occamovy břitvy“ na podmínky tvorby SPR VŠ. Pro rozpracování cílů SPR pak doporučujeme uvážit různé formy jejich členění a zpřehledňování. Například inspirací pro SPR celé ČR může být logické členění, kdy jsou z důvodu zpřehlednění seznamů cílů použity větvičky se struktury, tj. k prioritě (priority) a cíli (goal) je uvedeno více dílčích cílů (objectives), ke každému dílčímu cíli více dílčích kroků (initiatives), a tam pak klíčový výstup (key outcome), často měřitelný přes další cíle (targets). Nabízíme rovněž zvážit využití tematických skupin cílů podle projektu KREDO a jejich členění podle typů VŠ.

DODATEK 1

S cílem podpořit jistou komplexnost tohoto textu byly využity následující podklady:

KREDO – SWOT – vybrané závěry

KREDO – Bilance zdrojů – vybrané závěry

KREDO – Analýza rizik – vybrané závěry

Jednotlivé plány SPR VŠ

Pracovní přehledové soubory KA03 k SPR VŠ

Pracovní poznámky zpracovatelů

Strategické podklady MŠMT – Dlouhodobý záměr 2016–2020

Strategické podklady MŠMT – Rámec rozvoje vysokého školství do roku 2020

DODATEK 2

Zpracování SPR VŠ se zúčastnila reprezentativní skupina VŠ, viz jejich seznam v tabulce:

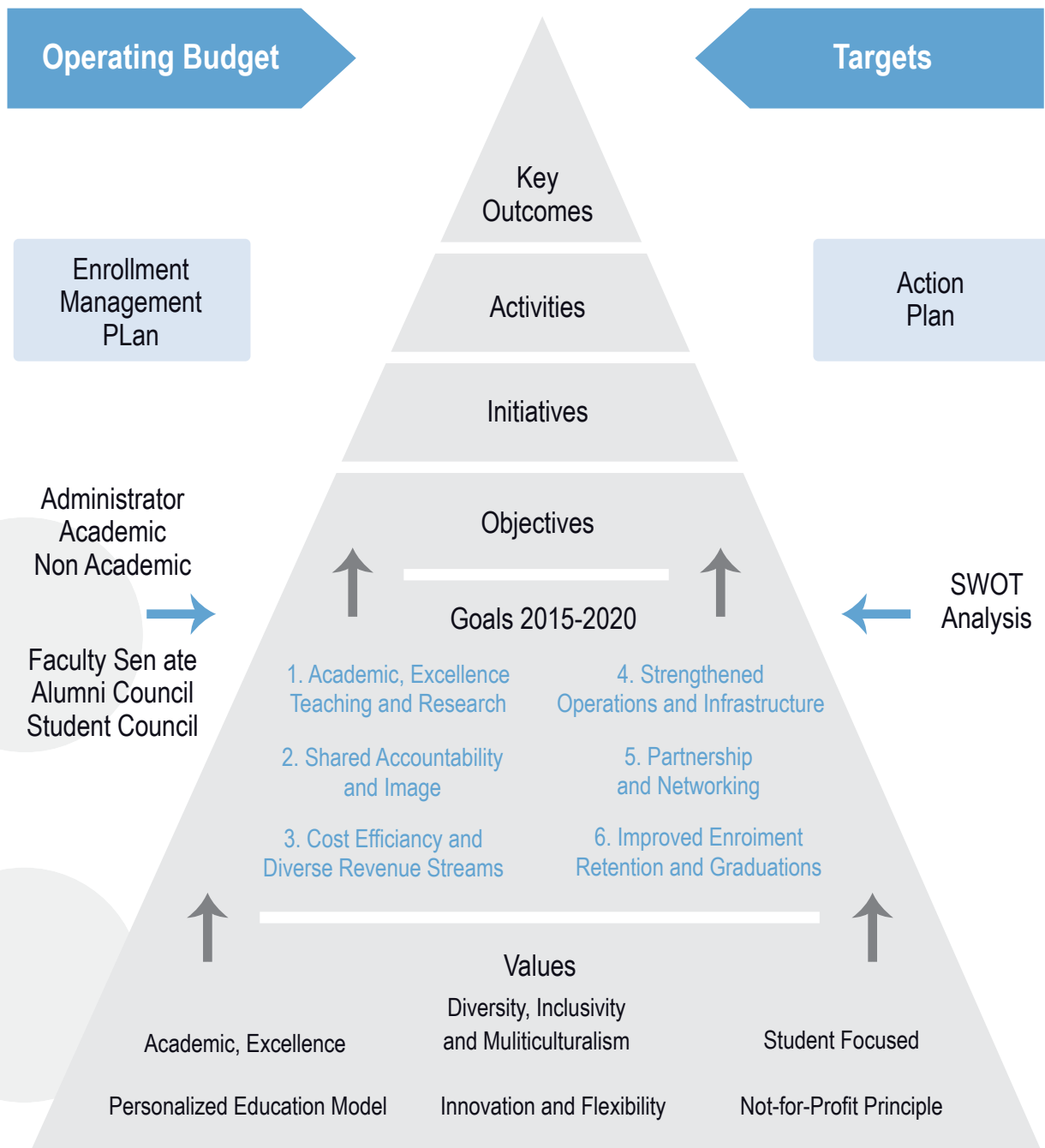
VŠ uvedené v rozpočtu VŠ podle MŠMT účastníci se zpracování SPR VŠ		
Zkratky VŠ z rozpočtu	Názvy VŠ použité v KREDO	Zkratky KREDO
UK	Univerzita Karlova	UK
UJEP	Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem	UJEP
UP	Univerzita Palackého v Olomouci	UPOL
VFU Brno	Veterinární a farmaceutická univerzita Brno	VFU
OU	Ostravská univerzita v Ostravě	OU
UHK	Univerzita Hradec Králové	UHK
SU	Slezská univerzita v Opavě	SU
ČVUT	ČVUT v Praze	ČVUT
VŠCHT Praha	Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	VŠCHT
ZČU	ZČU Plzeň	ZČU
TUL	Technická univerzita v Liberci	TUL
VUT v Brně	Vysoké učení technické v Brně	VUT
VŠB-TUO	VŠB-TUO	VŠB-TUO
UTB ve Zlíně	UTB ve Zlíně	UTB
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze	VŠE
ČZU v Praze	Česká zemědělská univerzita v Praze	ČZU
MENDELU	Mendelova univerzita v Brně	MENDELU
AMU v Praze	Akademie múzických umění v Praze	AMU
VŠUP v Praze	Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze	VŠUP
JAMU	Janáčkova akademie múzických umění v Brně	JAMU
VŠTE	Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích	VŠTE
	Státní VŠ účastníci se úkolu SPR	
	Univerzita obrany	UO
	Další VŠ účastníci se úkolu SPR	
	Architectural Institute in Prague	ARCHIP
	AKADEMIE STING, o.p.s.	AS
	International ART CAMPUS Prague s.r.o. – Literární akademie	IACP
	Pražská vysoká škola psychosociálních studií, s.r.o.	PVŠPS
	Rašínova vysoká škola	RAVŠ
	Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s. r. o.	SVŠES
	ŠKODA AUTO Vysoká škola	ŠAVŠ
	Univerzita Jana Amose Komenského Praha	UJAK
	Vysoká škola aplikované psychologie	VŠAPS

**VŠ uvedené v rozpočtu VŠ podle MŠMT
účastníci se zpracování SPR VŠ**

	Vysoká škola evropských a regionálních studií	VŠERS
	Vysoká škola hotelová v Praze	VŠH
	Vysoká škola Karla Engliše	VŠKE
	Vysoká škola Karlovy Vary	VŠKV
	Vysoká škola logistiky o.p.s	VŠLG
	Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva, a.s.	VŠMIEP
	Vysoká škola obchodní a hotelová	VŠOH
	Vysoká škola podnikání, a.s.	VŠP
	Vysoká škola regionálního rozvoje	VŠRR
	Vysoká škola sociálně správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov o.p.s.	VŠSS
	Vysoká škola tělesné výchovy a sportu, Palestra, s.r.o.	VŠTVS
	Vysoká škola realitní – institut Franka Dysona	VŠR-IFD
	Anglo American University	AAVŠ
	Bankovní institut vysoká škola	BIVŠ
	Metropolitní univerzita Praha	MUP
	Vysoká škola zdravotnická v Praze 5, o.p.s.	VŠZ

DODATEK 3

Možné přiblížení pojmů z oblasti tvorby SPR:

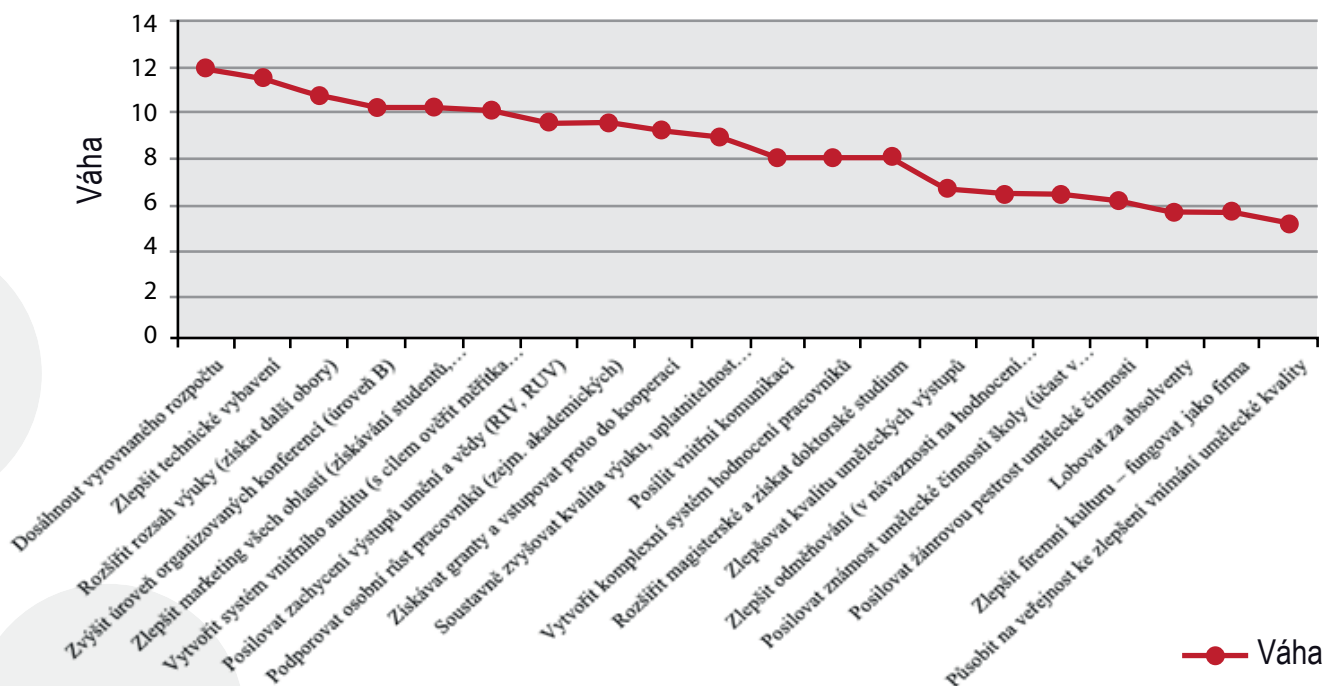


Vizuální přiblížení interakcí mezi oblastmi pomocí „množinových diagramů“ nabízí snazší možnosti odkazování na související texty:

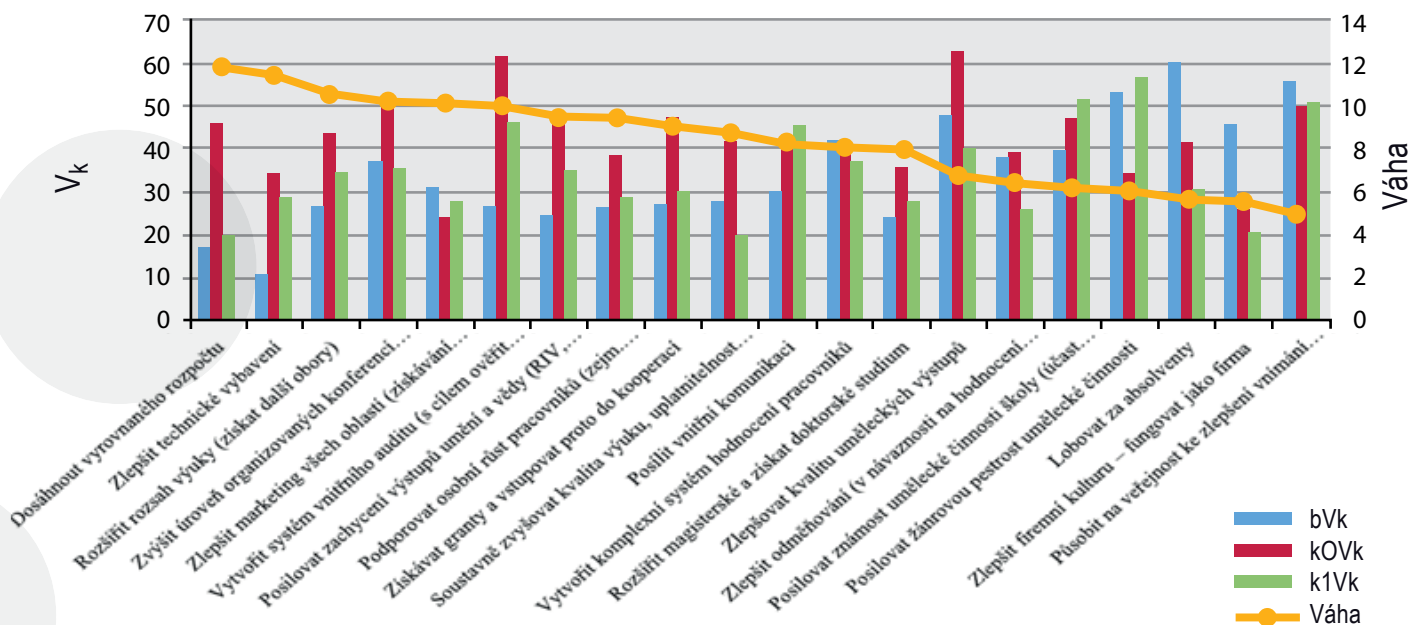


Inspirativní ukázka vizualizace statistického zpracování expertního posouzení významu (a variability tohoto hodnocení) strategických cílů, přímo se nabízí analogické využití v případě SPR VŠ pro ČR:

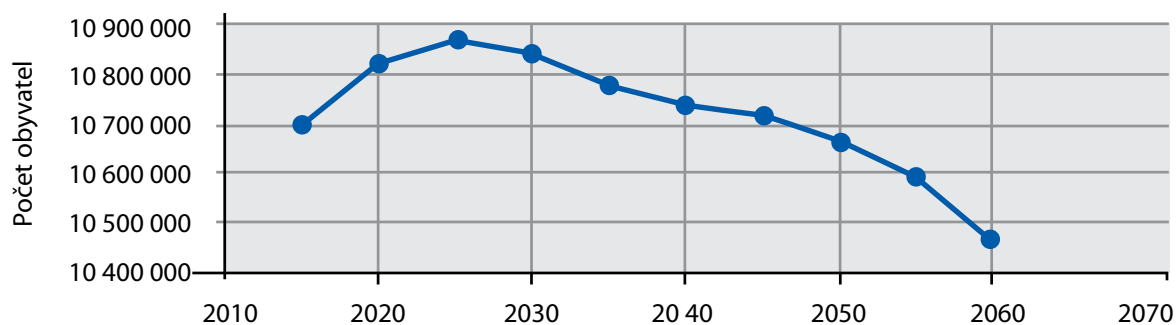
Analýza vah strategických cílů



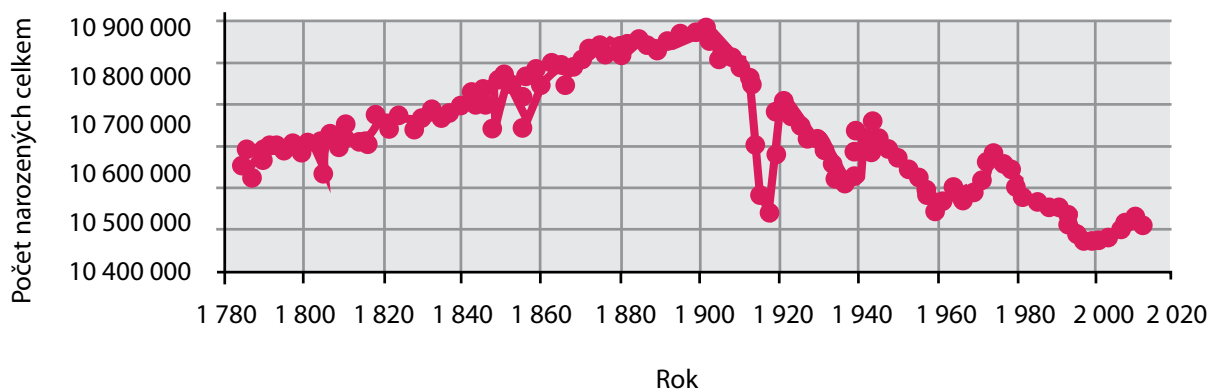
Hodnocení podle variačních koeficientů



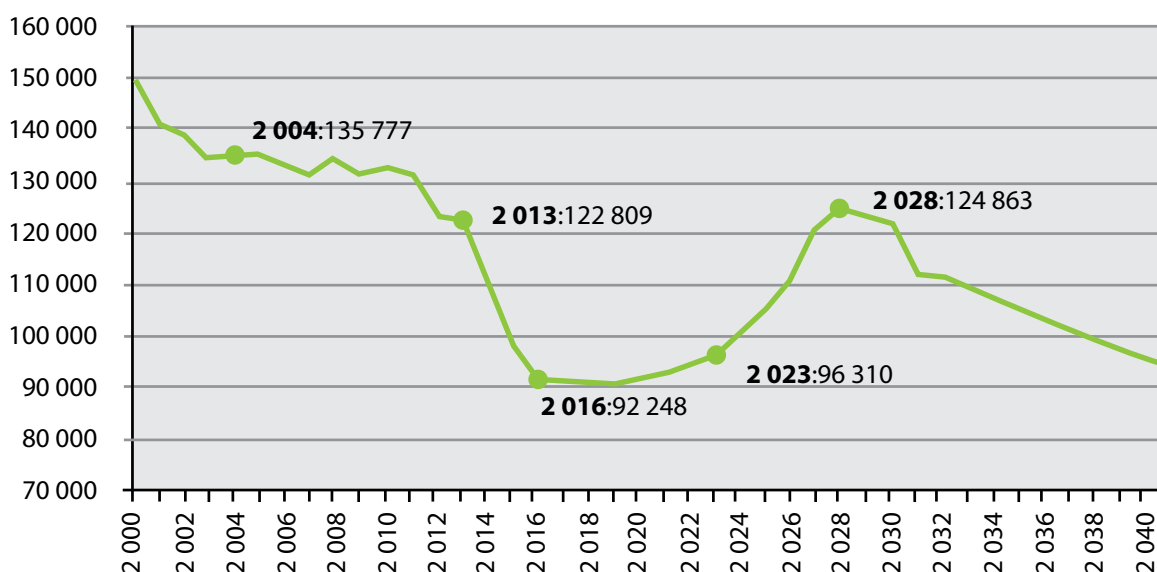
Prognóza populace ČR



Počet narozených celkem



Počet devatenáctiletých v populaci (historie a predikace) 2000-2041



Inspirující jsou rovněž mapové podklady, které mohou (v době IT a GIS – geografických informačních systémů) představovat statickou prezentaci, např. úhrnných mezinárodních aktivit českého vysokého školství – viz ukázka z SPR VŠ:



DODATEK 4

Téma	Kategorie strategického cíle
T1	Celoživotní vzdělávání
T2	E-learning
T3	Financování – zlepšení využití stávajících zdrojů, získání nových zdrojů
T4	Financování – úprava postupů a pravidel
T5	Infrastruktura, materiálně-technické a informační zabezpečení VŠ
T6	Inovace studijních programů (podle požadavků praxe, pro zvýšení kvality, spolupráce s odběratelskou sférou, přístupnost oborů)
T7	Inovace studijních programů pro profesní vzdělávání
T8	Internacionalizace vzdělávací činnosti (vysílání studentů a pracovníků)
T9	Internacionalizace vzdělávací činnosti (přijímání studentů a pracovníků)
T10	Internacionalizace – mezinárodní odborná spolupráce ve VaVal a ve tvůrčí činnosti
T11	Internacionalizace všeobecně
T12	Komunikace (interní a externí, marketingová)
T13	Kvalita studia a studijních výsledků, absolventů, studentů, výstupů studia
T14	Kvalita činností a výsledků VaVal a dalších tvůrčích činností
T15	Kvalita všech činností (studium, VaV, 3. role)
T16	Kvalita – systém vnitřního hodnocení kvality
T17	Mezinárodní odborná spolupráce
T18	Odborná spolupráce v rámci ČR
T19	Optimalizace podpůrných činností školy
T20	Optimalizace podpůrných činností pro studenty
T21	Plnění úkolů v rámci systému státu
T22	Podpora VaVal, rozvoj výzkumných oborů
T23	Propojení studia a VaV
T24	Rozvoj lidských zdrojů (akademických i podpůrných pracovníků), změna struktury
T25	Spolupráce s ostatními subjekty, posílení třetí role
T26	Uplatnitelnost absolventů na trhu práce, změna profilu absolventa, provázanost s praxí
T27	Jiné téma, neodpovídající výše uvedeným

**Strategický plán rozvoje vysokého školství v ČR do roku 2030
z pohledu vysokých škol**

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
Kvalita, relevance, efektivita, diverzifikace a otevřenost vysokého školství v ČR.

Strategie vysokého školství do roku 2030. (IPN KREDO)

<http://kredo.reformy-msmt.cz/>

Sazba: Martina Mončeková

Praha 2015

**Strategický plán rozvoje
vysokého školství v ČR
do roku 2030 z pohledu
vysokých škol**

© MŠMT
2015